

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARINILDA APARECIDA DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS E COMPLIANCE NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

CURITIBA
2018



MARINILDA APARECIDA DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS E *COMPLIANCE* NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Monografia apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientadora: Profa. Karine Francisconi Chaerki

CURITIBA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

MARINILDA APARECIDA DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS E *COMPLIANCE* NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná. Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Profa. Karine Francisconi Chaerki
Orientadora

Curitiba, 29 de Junho de 2018.

A Deus.
Aos meus pais (*in memoriam*)

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a Deus que sempre foi o autor da minha vida, o meu maior apoio nos momentos difíceis. Agradeço por ter me dado força e saúde.

A esta Universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram este curso de pós-graduação em Controladoria, pautados na ética e responsabilidade pelo ensino.

A minha orientadora Profa. Karine Francisconi Chaerki, pelo suporte, dedicando seu precioso tempo para orientação e correções necessárias na elaboração deste trabalho.

Por todos os professores que ao longo deste ano de curso nos acompanharam nas matérias ministradas.

Aos meus pais João Batista dos Santos e Djanyra de Oliveira *“in memoriam”*, que me deram a vida e me ensinaram valores primordiais para conduzi-la de forma ética e equilibrada.

A minha tia Iracema de Oliveira que me ama e me apoia de forma incondicional, cuidando para que eu pudesse estar estudando.

Aos meus amigos e colegas de classe, companheiros de trabalho e irmãos na amizade que fizeram parte desses sábados dedicados aos estudos.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte deste momento tão especial em minha vida.

“Creio que Deus, não é um Deus de barganha, mas de valores reais que preza o esforço de cada um na busca constante de melhores coisas pra vida tais como estudo, carreira, sonhos e conquistas. Está escrito: “Porque qualquer que pede recebe; e quem busca acha; e a quem bate abrir-se-lhe-á. Lucas 11-10”. Ou seja: mexa-se! Vá à luta.”

RESUMO

Este trabalho refere-se a uma proposta teórica em Gestão de Pessoas e *compliance* nas relações de trabalho. Os temas abordados foram: história do trabalho, desde o início da pré-história aos dias atuais compreendido pela revolução digital; de que forma as teorias motivacionais influenciaram o pensamento motivacional dentro das organizações; do recursos humanos a gestão de pessoas, como este saldo significativo foi enriquecedor no mundo do trabalho; o *compliance* e a gestão de pessoas, de que forma esta ferramenta tão importante pode colaborar no desenvolvimento das atividades relacionadas a pessoas dentro das organizações. Como trabalhar para maximizar a produtividade dentro das empresas para aumentar a rentabilidade do capital investido por todos os interessados pela organização. As empresas atuam em um cenário altamente competitivo e complexo, necessitando desenvolver políticas que as mantenha em um mercado extremamente volátil, nesse sentido as boas práticas de gestão de pessoas irão colocá-las a frente de seus concorrentes, propiciando um clima organizacional equilibrado e desejado por todos, de forma que as pessoas sintam-se felizes por trabalharem nesta instituição.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Motivação, *Compliance*, Produtividade.

ABSTRACT

This work refers to people management: compliance in work relations. Will be studies subjects such as: history of work, from the beginning of prehistory to the present day understood by the digital revolution; how motivational theories influenced motivational thinking within organizations; from human resources to people management, as this significant balance was enriching in the world of work; compliance and people management, how this important tool can collaborate in the development of activities related to people within organizations. How to work to maximize productivity within companies to increase the profitability of capital invested by all stakeholders by the organization. Companies operate in a highly competitive and complex scenario, needing to develop policies that will keep them in an extremely volatile market, in this sense good people management practices will place them ahead of their competitors, providing a balanced and desired organizational climate for all, so that people feel happy to work in this institution.

Key words: People Management, Motivation, Compliance; Productivity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS	30
FIGURA 2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES BÁSICAS (MASLOW).....	54
FIGURA 3 COMPOSIÇÃO ENTRE AS TEORIAS DE MASLOW E DE HERZBERG ...	58
FIGURA 4 GESTÃO DE CONFORMIDADE, DE RISCO E DE SEGURANÇA	74
FIGURA 5 ARQUITETURA DE OITO PONTOS PARA ESTRUTURA DE ÉTICA E COMPLIANCE	78
FIGURA 6 COMPLIANCE E MOTIVAÇÃO	99
FIGURA 7 COMPLIANCE E GESTÃO DE PESSOAS	100
FIGURA 8 COMPLIANCE E PRODUTIVIDADE.....	102
FIGURA 9 COMPLIANCE E GESTÃO DE PESSOAS	103

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 GESTÃO DE PESSOAS COMO RECURSOS HUMANOS E PARCEIRAS DA ORGANIZAÇÃO	28
QUADRO 2 SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS CONFORME VÁRIOS AUTORES	29
QUADRO 3 FATORES HIGIÊNCOS E MOTIVACIONAIS	59
QUADRO 4 PERFIL DOS GERENTES DA TEORIA X E DA TEORIA Y	62
QUADRO 5 COMPARATIVO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E COMPLIANCE	97
QUADRO 6 COMPARATIVO ENTRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE	98

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	14
1.1 JUSTIFICATIVAS.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 TRABALHO DA PRÉ-HISTÓRIA À REVOLUÇÃO DIGITAL	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	23
2.2.1 Recrutamento de pessoas.....	31
2.2.1.1 <i>Seleção de pessoas</i>	32
2.2.1.2 <i>Integração de novos colaboradores</i>	33
2.2.2 Sistema aplicar	34
2.2.2.1 <i>Avaliação de desempenho</i>	35
2.2.3 Sistema recompensar.....	37
2.2.3.1 <i>Benefícios e serviços</i>	39
2.3 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO.....	40
2.3.1 Motivação: Evolução Histórica do Conceito	41
2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS	51
2.4.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	56
2.4.2 Teoria X e a Teoria Y	59
2.4.3 Teoria de McClelland.....	62
2.4.4 Teoria da Expectativa de Motivação de Vroom	63
2.5 COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS.....	65
2.6 COMPLIANCE E GESTÃO DE PESSOAS	75
2.6.1 Definição da Missão, Visão e Valores da Organização	79
2.6.2 Diretrizes de ética e <i>compliance</i>	80
2.6.3 Determinação da Estrutura de Ética e <i>compliance</i>	80
2.6.4 Políticas e Procedimentos de Ética e <i>Compliance</i>	83
2.6.5 Programas de Treinamento e Comunicação	85
2.6.6 Monitoramento da Efetividade dos Processos	86
2.6.7 Comunicação dos Resultados a Alta Administração	88
2.6.8 Melhoria contínua da estrutura de ética e <i>compliance</i>	89
2.7 PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS	89
3 METODOLOGIA	94
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	94
3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA	95
3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS.....	95
4 CONSTRUÇÃO DAS PROPOSIÇÕES.....	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS.....	107

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário altamente competitivo e globalizado as empresas como organizações possuem características próprias inerentes a suas atividades e participação em um mercado que exige conhecimento. Os principais aspectos que as diferencia uma das outras é o modelo de gestão adotado.

Para que possam entrar, se desenvolver e permanecer em um mercado com as atuais características globais necessitam de planejamento e gestão de pessoas que as coloque no centro da competitividade. Nesse contexto os profissionais que irão atuar nessa área tão instigante do conhecimento devem estar habilitados a utilizar as competências e habilidades em Controladoria para criação de valores às empresas. (RIBEIRO e LIMA, 2013).

Nesse mundo competitivo compreender como funciona o mundo do trabalho, a eficiente gestão de pessoas, produtividade, motivação para propiciar um clima organizacional equilibrado e um ambiente saudável e agradável para todos, propiciando a maximização dos resultados é uma busca constante que deve ser praticada pelos gestores e a maneira mais adequada para auxiliá-los é a eficiente gestão de pessoas, para que as melhores decisões sejam tomadas no contexto empresarial.

Em uma sociedade globalizada e competitiva para que as empresas se desenvolvam, gerem riquezas para si, para seus acionistas e colaboradores, tragam benefícios para a comunidade, faz-se necessário uma gestão bem estruturada e nesse contexto as informações para o processo decisório são primordiais. A área de gestão de pessoas deve estar bem organizada e estruturada, de forma a propiciar o desempenho das atividades organizacionais. Pois as pessoas são os “bens” mais valiosos dentro da empresa, e as que perceberam “isso” já saíram na frente.

A estrutura organizacional não pode ser vista isoladamente, mas todas as áreas trabalhando, interagindo, movimentando-se para o objetivo dentro de uma empresa que é a obtenção de resultados sobre o capital investido pelos acionistas, mas também a valorização das pessoas que trabalham nessa empresa.

O objetivo central desta pesquisa é estudar como o compliance e a motivação nas relações de trabalho podem melhorar a produtividade nas organizações privadas, maximizando resultados e minimizando custos para um maior desempenho do capital

investido pelos acionistas e *stakeholders* que queiram investir na organização.

Será analisado o *compliance* e suas implicações nas organizações, aspectos relacionados a motivação e produtividade nas empresas privadas e como a gestão de pessoas se comporta não só em seu aspecto operacional, mas também relacionado aos seus colaboradores, na criação e retenção de talentos.

A missão da área de *compliance* em uma organização é assegurar que a existência de políticas e normas e os pontos de controle no processo sejam capazes de mitigar riscos e atuar na definição e verificação dos controles internos e práticas saudáveis de governança corporativa. É importante que a organização compreenda que estar em *compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos, e atender aos normativos dos órgãos reguladores. Este é o primeiro passo para inserir na cultura da organização a importância do *compliance*. (NEGRÃO e PONTELO, 2017).

A partir da elaboração desta introdução, nos próximos tópicos serão apresentados o contexto e problema da pesquisa, objetivos tanto geral como específicos e as justificativas, que nortearão o desenvolvimento desse estudo. A tipologia da pesquisa quanto aos objetivos será realizada em cima da pesquisa explicativa, onde serão utilizadas as diversas bibliografias já escritas por outros autores. Referente ao problema de pesquisa será utilizada a tipologia da pesquisa qualitativa já escrita por diversos autores das áreas de conhecimento inerentes ao trabalho e quanto aos procedimentos do trabalho serão feitos levantamentos bibliográficos. Na sequência será apresentado infográficos para fazer o comparativo das teorias estudadas e finalmente as considerações finais.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Na sociedade contemporânea há diversas organizações, das quais influenciam diretamente na vida das pessoas, muitas vezes até modificando o meio em que estão inseridas. O mundo globalizado trouxe mudanças substanciais na vida do ser humano, exigindo destes que possuam determinadas características e habilidades, conhecimento de assuntos técnicos e domínio dos diversos recursos tecnológicos. Paralelo a esse mundo novo das organizações, as empresas requerem que os indivíduos apresentem competências sociais e habilidades para relacionamento interpessoal. Não basta ser bom tecnologicamente, dominando apenas assuntos técnicos, faz-se necessário conviver com pessoas e conviver bem. (DOMENICO, 1999).

As organizações estão inseridas na sociedade e desempenham um papel extremamente importante na vida das pessoas. Pois as pessoas dependem das organizações para a retirada de sua manutenção e as organizações dependem da mão de obra das pessoas para crescerem e atingirem suas metas e os objetivos dos acionistas. (ULBRA, 2008).

Até o século XVIII os trabalhos eram mais artesanais, não existiam as fábricas, as atividades desenvolvidas eram feitas através da agricultura, com a troca de um produto pelo outro, movimentando dessa forma a economia local.

Conforme cita o livro de (ULBRA, 2008, p. 16), “a Revolução Industrial gerou uma mudança significativa em toda a sociedade, não só no sentido econômico, mas também na forma de viver”.

Foi através da chegada desse grande marco no mercado mundial que pode-se perceber a importância das organizações na vida dos seres humanos, a revolução da indústria foi a revolução que marcou época, trazendo o marco antes e pós revolução. As principais mudanças no mundo contemporâneo relacionados ao trabalho estão na substituição das habilidades do artesão pelas máquinas, ou da força do homem pela força da máquina, o que resulta em maior rapidez, maior quantidade e qualidade, reduzindo tempo e aumentando a efetividade nos processos de produção. Nesse sentido de inovações surge o problema da pesquisa: **Quais aspectos da gestão de pessoas o *compliance* impulsiona para melhorar a produtividade nas organizações?**

OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender como o *compliance* e aspectos motivacionais podem melhorar as relações de trabalho e aumentar a produtividade nas organizações privadas.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral serão pesquisados e estudados os seguintes pontos:

- ✓ Levantar informações sobre *compliance* através de uma pesquisa bibliográfica;
- ✓ Pesquisar sobre aspectos motivacionais e as teorias inerentes a esse assunto;
- ✓ Identificar os principais requisitos inerentes ao *compliance* e aspectos motivacionais que afetam a produtividade dos colaboradores;
- ✓ Relacionar aspectos de *compliance* na gestão de pessoas considerando informações por meio da identificação favoráveis que levam as pessoas a reagirem para o aumento da produtividade e consequente rentabilidade nas organizações privadas.

1.1 JUSTIFICATIVAS

Do ponto de vista teórico, a elaboração desse estudo trará contribuições importantes para o meio acadêmico tanto para profissionais que pretendam atuar na área de gestão de pessoas, *compliance* e motivação nas relações de trabalho para melhorar a rentabilidade nas organizações privadas, como para alunos de graduação e pós-graduação que estão em busca de novos desafios dentro da área de Gestão de Pessoas. Essa área é um desafio para todos os gestores por tratar com pessoas e para pessoas.

Do ponto de vista prático aplicado, este estudo poderá colaborar para o desenvolvimento prático nas organizações na área de gestão de pessoas.

Do ponto de vista da contribuição pessoal/profissional, esse trabalho contribuirá para que profissionais já atuantes ou que queiram atuar nas organizações na área de *compliance*, conheçam como funciona essa ferramenta, para desenvolver e manter talentos dentro das empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TRABALHO DA PRÉ-HISTÓRIA À REVOLUÇÃO DIGITAL

O trabalho faz parte da vida do ser humano, e sua origem se dá junto com a origem da vida, até cerca de 8000 a.C. a forma de vida das pessoas era nômades.

Segundo Maximiano (2014, p. 96), “[...] caçando, pescando e colocando alimentos, como fruta e raízes, era a vida e vida era trabalho. Não se trabalhava além do necessário para a alimentação, já que ninguém pensava em acumular bens”.

O trabalho estava voltado apenas para a manutenção da vida, preocupava-se com a alimentação e vestimenta para que as pessoas continuassem se mantendo e vivendo, não buscava o acúmulo de riquezas devido à dificuldade de transportar os materiais coletados, uma vez que essas tribos viviam mudando de um lugar para outro, apenas o necessário para a manutenção da vida. (GORZ, 2003).

O trabalho era dividido entre homens e mulheres. Especializando-se em apanhar frutas e pequenos animais, que formavam a maior parte da dieta, contribuía mais para a sobrevivência do grupo do que a caça de grandes animais, que era praticada pelos homens. (MAXIMIANO, 2014, p. 96).

Essa forma de dividir o trabalho entre homens e mulheres era de extrema importância, pois só assim conseguiam equacionar as atividades e manter a sobrevivência das famílias. Como não havia acumulação do excedente, não haviam as classes sociais. (MAXIMIANO, 2014).

A agricultura e as atividades pastorais desenvolveram-se de forma independente entre 9000 e 3000 a.C., nas áreas do Sudoeste da Ásia, no Oriente Médio e na América Central. (MAXIMIANO, 2014, p. 97).

As famílias foram percebendo que o cultivo e criação de animais era mais interessante para conseguirem o alimento, passando a deixar a vida de nômades para se estabelecerem em um local fixo. (GORZ, 2003).

Na literatura de Maximiano (2014, p. 97), [...] “o trabalho, que era o mesmo para todos, transformou-se em ocupações especializadas - guerreiro, sacerdote, escriba, coletor de impostos e governantes”.

O surgimento dessa nova fase de organização do trabalho começou com a fundação de vilas e cidades. Para que a administração desse novo modelo de viver das pessoas fosse possível começam a surgir as profissões, cada um desempenhando seu papel no trabalho. A produção de alimentos se dava pelos agricultores, uma nova profissão surgida nesse período. (MAXIMIANO, 2014).

Conforme cita Maximiano (2014, p. 98), “o trabalho sofisticou-se muito com o Império Romano. A sociedade romana produziu padrões de consumo associados à extrema riqueza que as conquistas proporcionaram, pelo comércio e pela tributação”.

Havia muito trabalho nesse período para atender a demanda luxuosa exigida pelo Império Romano, devido ao grande consumo de produtos e a circulação de mercadorias trazidas pelos navios mercantes. A maioria dos trabalhadores eram escravos, a base da pirâmide, tinham pequenos agricultores, comerciantes, artesões e prestadores de serviços que completavam as profissões. (GORZ, 2003).

Devido todo esse desperdício, o Império Romano cai e juntamente com ele a história do trabalho se modifica novamente, as pessoas abandonam as cidades e voltam a viver no campo, essa é a Idade Média.

A agricultura não era mais praticada por homens livres, em uma sociedade igualitária. A terra estava dividida em grandes propriedades rurais, os feudos. Os agricultores eram servos dos senhores feudais, aos quais entregavam parte de sua produção. (MAXIMIANO, 2014, p.100).

A exploração do trabalho acontecia disfarçadamente com o trabalho escravo, pois os agricultores por não serem proprietários das terras, tinham que doar boa parte do seu tempo de trabalho para os senhores feudais. Nesse contexto esses senhores ficavam cada vez mais ricos e os trabalhadores exerciam suas atividades apenas para sua subsistência. (GORZ, 2003)

Na obra de Maximiano (2014, p. 100), "na história do trabalho, a Idade Média é também o período em que surgem os artesões livres, especializados em atividades como panificação, tecelagem e trabalho com couros". Essa profissão do artesão era passada entre os familiares, em que os filhos aprendiam a fazer o trabalho com seus pais.

Surge o Renascimento com mais profissões, incrementando assim o mundo do trabalho, as profissões são mais voltadas para o lado artístico, como: arquitetura, pintura, música, escultura.

Um dos ideais do Renascimento era o homem polímático, excelente em muitas áreas de atividades - o símbolo dessa pessoa é Leonardo da Vinci - pintor, escultor, arquiteto e construtor. *A expressão homem do Renascimento* surgiu para representar a possibilidade de as pessoas desenvolverem em profundidade todos seus interesses e potenciais, artísticos e técnicos, sem se restringirem a especialização bitolada. A pessoa do Renascimento não é generalista superficial - é alguém que domina a fundo mais que um campo do conhecimento. (MAXIMIANO, 2014, p.102).

Quem conseguia dominar mais de uma área do conhecimento eram pessoas de prestígio e valorizadas pela elite rica da época, que consumiam os produtos ou serviços realizados por esses profissionais. (GORZ, 2003).

Maximiano cita em sua obra (2014, p. 102), "[...] a Europa entrou em nova fase, com as grandes navegações e o "descobrimento" das Américas. Foi esse o início de um período de infelicidade para o trabalho - a instituição da escravidão prosperou enormemente".

Pessoas eram "tiradas" da África e levadas para as Américas, para desempenhar um trabalho escravo nas lavouras de algodão, cana-de-açúcar, nas minas de ouro e prata. (MAXIMIANO, 2014).

Na literatura Maximiano (2014, p. 102) descreve, "em 1530, desembarcaram no Brasil os primeiros desses escravos; em 1607, nos EUA. A escravidão só terminou perto do século XX, em 1863 nos EUA e 1888 no Brasil. Nesse momento histórico, a Europa estava completando a Revolução Industrial".

A sociedade teve mudanças significativas em todas as áreas com a Revolução Industrial, que começou na Inglaterra no século XVIII, não só para o mundo do trabalho, mas esse movimento influenciou toda uma sociedade.

A Revolução Industrial começou na Inglaterra, por volta de 1780, com o aprimoramento da máquina a vapor por James Watt e sua subsequente

aplicação, primeiro na indústria têxtil e depois em embarcações e locomotivas, já no século XIX. Uma segunda Revolução Industrial ocorreu em meados do século XIX, com invenções como o uso da eletricidade, telefone, motor a explosão e outros avanços tecnológicos. Alguns autores consideram a Revolução Digital do século XX como a terceira Revolução Industrial. (MAXIMIANO, 2014, p.109).

As revoluções são necessárias, para que a sociedade cresça e atinja os objetivos alcançando a todos, claro que muitas vezes apenas um pequeno grupo é beneficiado e isso gera atrito e confusão para a grande maioria que muitas vezes se vê excluída e explorada nesses grandes movimentos, e aqui citando o mundo do trabalho os empregados sofreram. Pois o mundo capitalista entra em ação e o trabalhador é visto apenas como uma parte da engrenagem para fazer o sistema funcionar e não como uma parte do todo. (VIANNA, 1991).

As fábricas surgem quando os empresários querem exercer um controle maior sobre os artesões, que trabalhavam em casa, com a matéria-prima na maioria das vezes fornecidas pelos donos do capital. (CERQUEIRA, 1961).

Na obra de Maximiano (2014, p. 110), “[...] prosperava o comércio de lã com Flandres no norte da Bélgica. Esse ramo de negócio precisava de terra para a criação de carneiros. Os camponeses foram então removidos da terra que trabalhavam coletivamente”.

Esse processo de remoção não foi amigável, pois os camponeses eram tirados de suas terras compulsoriamente com a ajuda do exército, trazidos para as cidades eram obrigados a trabalhar nas fábricas, para não serem considerados vagabundos, pois se fossem pegos perambulando pelas ruas sem trabalho apanhavam e até eram mortos pelo exército. (MAXIMIANO, 1991).

Toda a rotina das fábricas trouxe mudanças radicais para a vida do trabalhador, que anteriormente estavam acostumados com seus próprios horários e ritmo de trabalho, onde pudessem desenvolver suas atividades sem a pressão que o empresário exercia. (CERQUERA, 1961).

Maximiano diz (2014, p. 111), “o trabalho era intenso e extremamente monótono. No começo do século XIX, a carga horária de trabalho aumentou de 12 para 16 e até 18 horas em alguns lugares, graças à iluminação”.

Muitas vezes as reações negativas a estas condições de trabalho eram vistas como indisciplina pelos empresários, e como não bastasse, toda esta exploração não se dava apenas com os adultos e homens, mas com mulheres e crianças (na faixa etária de 5 a 7 anos) e muitos adolescentes. Quem não obedecesse era castigado fisicamente, muitos ficavam doentes e aleijados devido aos maus tratos sofridos. (CERQUEIRA, 1961).

Com essas condições de trabalho, muitos trabalhadores se rebelavam e isso gerava prejuízos e desgastes tanto para a classe operária como para os empresários. Vendo que essa não era a melhor forma de conduzir as relações de trabalho, surge a Revolução Gerencial, duas pessoas entre outros tiveram papel importante nessa mudança Henry Ford e Frederick Taylor.

Os alemães inventaram o automóvel, mas Henry Ford inventou, entre outros produtos a linha de montagem móvel para produzi-lo em grandes quantidades. No sistema de produção criado por Ford, o produto é dividido em partes e o processo de fabricá-lo é dividido em etapas. Cada etapa do processo produtivo corresponde à montagem de uma parte do produto. Cada pessoa e cada grupo de pessoas, nesse sistema, tem uma tarefa fixa dentro de uma etapa de um processo definido. O processo é móvel; mas o trabalho é estacionário. É “especializado”, no sentido de que só tem uma tarefa minúscula. Suas qualificações resumem-se ao conhecimento necessário para a execução dessa tarefa. (MAXIMIANO, 2014, p.114).

Os trabalhos são mecanizados e os trabalhadores realizam movimentos repetitivos e monótonos por longas horas do dia, ficando entediados e desestimulados pelo trabalho. Nesse momento surgem novas ocupações, trabalhos mais especializados e com maior capacidade técnica pelo trabalhador. (GORZ, 2003).

Maximiano descreve (2014, p. 114), “Frederick Winslow Taylor foi criador do movimento da administração científica. O objetivo principal desse movimento, que começou no final do século XIX, era aumentar a eficiência por meio do combate ao desperdício e da racionalização do trabalho”.

A característica principal desse movimento é o custo/benefício para o empregador, fazendo com que o trabalhador produzisse mais em menos tempo, os trabalhos eram repetitivos e monótonos, pois cada trabalhador cuidava apenas de uma pequena produção dentro de todo o processo, esse trabalho era mecânico, não era preciso pensar. Nesse momento surge o trabalho operacional e o trabalho de supervisão e planejamento. (MAXIMIANO, 2014).

Para Maximiano (2014, p. 114), “não bastavam mais o empresário e seus engenheiros para cuidar do processo produtivo. Eram necessários especialistas para cuidar de projetos de novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, finança, marketing e estratégia logística, compras e vendas, produção”.

Com a exigência desse novo mercado começaram a surgir novas profissões, os trabalhadores percebem que para sair do chão de fábrica e assumir cargos de chefia dentro das empresas teriam que estudar e se especializar. (MAXIMIANO, 2014).

Em meados do século XX, logo depois da Segunda Guerra Mundial, começou a era digital, embora o projeto do computador já existisse desde o século XIX. “Se a Revolução Industrial significou a complementação da força humana pelas máquinas, a Revolução Digital significou a complementação do intelecto pelos computadores”. (MAXIMIANO, 2014, p. 116).

A revolução digital não só para o empresário, mas para a maioria das pessoas trouxe mudanças significativas na forma de transmissão e recebimento das informações, ficou mais fácil se comunicar, isso agilizou os processos, desencadeando novas formas de realização dos trabalhos. No início os computadores foram utilizados na guerra pelos militares e pesquisas nas universidades, depois para as empresas nos cálculos de folhas de pagamentos e controles financeiros, estendendo-se para as áreas operacionais para auxiliar nos processos produtivos. (GURGEL; OLIVEIRA, 2001).

Ocorreu em várias fases, com dois momentos principais: “o surgimento dos computadores à válvula, nos anos 1950, que evoluíram para os *mainframes*, e a ascensão dos computadores pessoais, com a popularização simultânea dos aplicativos e da *internet*”. (MAXIMIANO, 2014, p. 116).

Maximiano (2014, p. 116), “assim como a era industrial criou o operário da fábrica, a era digital criou profissionais inéditos no cenário das organizações e do trabalho, muitos deles formados em ciência da computação ou engenharia eletrônica”.

Em sua bibliografia Gurgel e Oliveira citam (2001, p. 208), “nesta época de globalização o conhecimento é cada vez mais parceiro da produtividade porque o futuro pertence aqueles que saberão usar tão bem as próprias cabeças como as mãos”.

Essa nova fase de processar as informações trouxe os trabalhos virtuais, os trabalhadores podem se reunir em equipes mesmo estando a longas distâncias, surge

também nesse período a educação a distância em que o aluno assiste aulas através do computador, não necessitando seu deslocamento para uma instituição de ensino.

Conforme cita em sua obra Maximiano (2014, p. 119), “o trabalho realizado por meio de equipes virtuais tem consequências comportamentais: o trabalhador virtual pode sentir-se isolado e alienado, distante dos colegas e de seus empregadores, o que afeta sua moral e sua motivação”.

Esse trabalhador deve ser disciplinado para realizar o trabalho em casa, necessitando de regras e horários bem definidos para não se perder em suas atividades profissionais, a desmotivação pode surgir quando o trabalho não rende, por estar desvirtuando seu tempo para outras atividades.

“As organizações são constituídas essencialmente de pessoas, que precisam ser contratadas, registradas, remuneradas, etc. Sem computadores, as grandes corporações precisariam de exércitos de funcionários de recursos humanos, para cuidar dessas atividades”. (MAXIMIANO, 2014, p. 119).

A revolução digital modernizou o sistema de informações e a forma como são guardados e armazenados os dados, uma grande empresa necessitaria de muitos trabalhadores para gerir todo o sistema de pessoal. Os empregados envolvidos com a administração de pessoas, tem mais tempo para se preocupar com a gestão de pessoal e não apenas com as funções inerentes ao recursos humanos, como a folha de pagamento e seus benefícios, nessa nova forma de administrar com a ajuda do processamento através de tecnologia da informação. (MAXIMIANO, 2014).

Conforme citam em sua obra Gurgel e Oliveira (2001, p. 207), “hoje tecnologia é a palavra-chave das mudanças, da produtividade, da competitividade, dos resultados”.

Sem tecnologia a humanidade não avançaria em seus processos e principalmente nos processos produtivos, hoje as empresas necessitam cada vez mais investir em tecnologia da informação para desenvolver todas as demais áreas dentro da organização. (MAXIMIANO, 2014).

Em sua literatura Gurgel e Oliveira (2001, p. 208) citam que “o trabalho permanecerá porque enobrece o homem. Drucker afirma que nem o capital, nem a tecnologia podem substituir a força do trabalho. O homem, essa tecnologia divina, reinará absoluto”.

O uso de uma ferramenta que norteie o conhecimento do comportamento humano e que esteja suportada pela mais alta tecnologia, pode vir a ser uma grande ajuda para o setor de RH das empresas. Uma vez que entender o homem é fazê-lo entender a si próprio, integrá-lo com o meio organizacional, e, particularmente, potencializar seus talentos, é o grande desafio de quem tem como missão maior zelar pela mais complexa e maravilhosa criação que é o ser humano.” (GURGEL; OLIVEIRA, 2001, p. 251).

O gestor de pessoas deve estar preocupado com o avanço tecnológico, pois acompanhar toda a evolução não só digital, mas pela qual passam todas as áreas do conhecimento é essencial para um profissional que esteja conectado com o mundo e com o seu trabalho. Mas a maior preocupação desse gestor deve ser com o seu maior capital, o capital humano. Toda e qualquer organização não sobrevive apenas se tiver excelentes máquinas, computadores e até mesmo sistemas robotizados, se não tiver pessoas para sua operacionalização, essa empresa não funciona. Investir em pessoas é maior expertise que um gerente pode ter. (MAXIMIANO, 2014).

As empresas começam a perceber que ter a “pessoa certa no lugar certo” gera satisfação pessoal e profissional, acompanhado de motivação e disposição para o trabalho, pessoas motivadas são mais felizes, pessoas felizes trabalham melhor, conseqüentemente trazem rentabilidade aos seus empregadores. (RIBEIRO e LIMA, 2013).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Com o passar do tempo, as empresas enfrentaram grandes modificações, na sua estrutura, no tamanho, na abrangência da área de atuação, na necessidade do aumento da competitividade, entre inúmeras outras situações endógenas ou exógenas. Pode-se considerar que atualmente para as empresas buscarem o sucesso no mercado em que atuam, faz-se necessário investir no capital intelectual, este por sua vez, está representado nas empresas pelas pessoas. (KNAPIK, 2006).

Para Chiavenato (2014, p. 9), “falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade de inteligência, de energia e vitalidade, ação e proação”.

A gestão de pessoas passou por diversas transformações, pois inicialmente ela exercia apenas o papel de controle de “mão de obra”, atualmente sua função estratégica deve estar alinhada à missão, à visão e aos objetivos organizacionais, visando a maximização do potencial humano, considerando as pessoas parceiras das organizações. (KNAPIK, 2006).

Gil em sua obra (2001, p. 17), cita que “gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Segundo Dessler (2003, p. 2), “a administração de recursos humanos é o conjunto de políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento [...] e ao oferecimento de um ambiente seguro aos funcionários da empresa”.

Por outro lado, Dessler (2003) apresenta que a gestão de pessoas é uma função administrativa, desse modo, todas as pessoas que ocupam cargos de comando são gestores de pessoas porque todas estão envolvidas em atividades como recrutamento, entrevistas, seleções, avaliação de desempenho e treinamento.

Para os autores Robbins e Decenzo (2001, p. 9), “[...] em geral encontramos, num típico departamento de RH, quatro áreas distintas: contratação, treinamento e desenvolvimento, remuneração/benefícios e relações com empregados”.

De acordo com Ribeiro (2005, p. 16), o velho papel de Recursos humanos era:

- Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes saibam como tal escala funciona;
- Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos;
- Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos;
- Manter tudo o que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e segredos;

- Conservar a imagem de Recursos Humanos com um departamento fechado e a parte da organização;
- Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa;
- Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença do Recursos Humanos;
- Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada;
- Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim a cada setor, respectivamente.

De acordo com a visão de Claro e Nickel (2002, p. 17), “já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização”.

Ainda Ribeiro (2005, p. 17), aponta o novo papel de Recursos Humanos:

- Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
- Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos;
- Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas;
- Dar suporte as demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas;
- Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
- Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
- Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento;

- Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para atual era empresarial;
- Dignificar o trabalho e o ser humano.

Todas as mudanças vêm para melhorar e aprimorar tanto os papéis operacionais quanto o estratégico dentro das organizações, para criar valor e obter resultados, não focado apenas no trabalho a ser desenvolvido, mas nos objetivos e nas metas a serem atingidas. Frente ao exposto o papel das pessoas dentro das organizações é de extrema importância, pois são as mesmas que conduzem os trabalhos e direcionam as atividades. (OLIVEIRA; DUCCI; SILVA; HEADLEY; BACCARO, 2014).

Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2002, p. 17).

Henry Ford afirmava que as duas coisas mais importantes de uma organização não aparecem nos seus demonstrativos contábeis: sua reputação e as pessoas. Ele tinha razão o maior capital das organizações são as pessoas que nela trabalham.

“A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados”. (CLARO e NICKEL, 2002, p. 17).

Em sua obra Knapik (2006, p. 120) afirma que, “a gestão de pessoas deve ser compreendida como um conjunto de políticas, atitudes e ações empregadas para interferir no comportamento humano e focá-los nos objetivos organizacionais”.

Dentro das organizações são as pessoas que desenvolvem as tecnologias, se relacionam, transformam as metas em algo tangível e trazem o sucesso para dentro das instituições, colaborando para o crescimento e desenvolvimento das atividades. Desse modo a área de Gestão de Pessoas de uma organização deve focar em manter os talentos, mas também fazer com que as pessoas orgulhem-se do trabalho que

realizam, aumentando assim a satisfação pela realização do trabalho. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Na obra de Chiavenato (2011, p. 10), “neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiras do seu negócio”.

As organizações passam a ver Recursos Humanos com novos olhares, e essa área deixa de ser simplesmente administração de pessoas, com suas experiências profissionais e com seu trabalho operacional, passando a Gestão de Pessoas, valorizando assim as competências e o capital intelectual de cada colaborador dentro da organização. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Conforme citam Kops, Silva e Romero (2013, p. 17), “uma nova visão é a denominação dessa área como gestão de pessoas. Essa expressão envolve não somente as práticas e as políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negócio da organização”.

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo para as organizações a gestão de pessoas vem passando por mudanças significativas, pois cada vez mais se exige das empresas transparência em seus negócios, aumento de produtividade e redução de custos. E os gestores viram que a área que envolve pessoas desempenha um papel de extrema importância dentro das organizações, pois através das pessoas o negócio cresce e se desenvolve. (KNAPIK, 2006).

Para Veiga (2015, p. 22), “a função da área de recursos humanos como agente de mudança é catalisar os esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva”.

A área de recursos humanos não mudou apenas de nome para gestão de pessoas, gestão do capital intelectual, as mudanças vão além da alteração da nomenclatura, mas coloca o ser humano em um patamar mais elevado, valorizando o trabalho das pessoas dentro das organizações, mostrando a importância de cada colaborador para as instituições, transformando essas pessoas em parceiras, peça fundamental para o crescimento e desenvolvimento das empresas em um ambiente competitivo e globalizado. (OLIVEIRA, et al., 2014).

Em sua obra Kops, Silva e Romero (2013, p.17), “esse novo papel implica perceber as pessoas como parceiras nas organizações, e não mais como recursos; por essa razão, a área Recursos Humanos passa a usar a denominação gestão de pessoas”.

Knapik (2006, p. 37): “[...] as pessoas revelam seus talentos e competências como ferramentas estratégicas para obter vantagem competitiva para as empresas que querem sobreviver à concorrência acirrada do mundo globalizado”.

Para a autora Kops, Silva e Romero (2013, p 17): “[...] pessoas não são administradas, mas, sim, gerenciadas; e também porque não são recursos, mas pessoas com toda a complexidade e subjetividade que lhes são inerentes.”

QUADRO 1 GESTÃO DE PESSOAS COMO RECURSOS HUMANOS E PARCEIRAS DA ORGANIZAÇÃO

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIRAS
1. Preocupação com as normas	1. Preocupação com resultados
2. Subordinação à chefia	2. Foco no cliente interno e externo
3. Ênfase na tarefa	3. Visão sistêmica e integrada
4. Responsabilidade	4. Comprometimento
5. Mão de obra	5. Capital intelectual

FONTE: Adaptado de Chiavenato, 2004, p. 6.

O Quadro 1 é bem explicativo, deixando claro a mudança de recursos humanos para gestão de pessoas, o colaborador visto como parte integrante do processo, e não somente como um ser isolado cumprindo atividades dentro da organização. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Conforme cita Knapik (2006, p. 37), “os profissionais de recursos humanos estão revendo seus conceitos, galgando novos espaços e participando da elaboração do planejamento estratégico, pois os talentos das pessoas estão sendo considerados como um diferencial estratégico e competitivo”.

Oliveira et al. (2014. p. 4), “essa nova visão de gerenciar pessoas traz a premissa *gestão com pessoas*, passando de uma área burocrática, fechada, monopolística e centralizadora para uma área aberta, moderna, flexível e descentralizada”.

No novo contexto de gestão pessoas são importantes dentro da organização para que a mesma possa desenvolver seu planejamento estratégico e competitivo, gerir com pessoas é mais fácil, pois se o funcionário sente que seu trabalho é valorizado, ele trabalhará melhor, e se trabalhar bem desempenhando suas atividades de forma a somar para a organização, não só a empresa ganha, mas através do reconhecimento pelo trabalho esse colaborador sentirá satisfeito, parte integrante do processo. (OLIVEIRA, et al, 2014).

Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 2), “ressaltam sobre o temor de as máquinas tomarem conta das pessoas, na realidade, está ocorrendo exatamente o oposto. Nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje”.

Vergara (2000, p. 9) escreve que, as pessoas passam grande parte de suas vidas no trabalho e salienta também que as organizações precisam das pessoas para “definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações”.

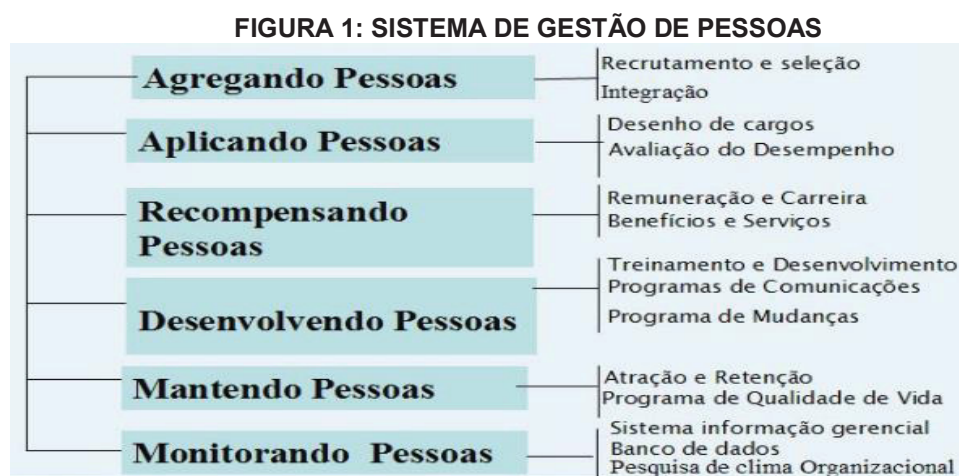
Vários autores apresentam diferentes classificações para os sistemas de Gestão de Pessoas, como se pode ver no quadro a seguir:

QUADRO 2 SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS CONFORME VÁRIOS AUTORES

CHIAVENATO (2004)	GIL (1996)	MILKOVICH E BOUDREAU (2000)
1. Agregar 2. Aplicar 3. Recompensar 4. Desenvolver 5. Manter 6. Monitorar	1. Suprimento 2. Aplicação 3. Manutenção 4. Capacitação e Desenvolvimento 5. Manutenção 6. Avaliação e Controle	1. Recrutamento e Seleção 2. Treinamento e Desenvolvimento 3. Remuneração 4. Relações de Trabalho 5. Estrutura de Trabalho

FONTE: ADPTADA DE CHIAVENATO, 2004; GIL, 196; MILKVICH; BOUDREAU, 2000

Para Chiavenato (2004, p.15) e para Gil (1996, p.19) existem seis sistemas semelhantes em nomenclatura e ações; por outro lado, Milkovich e Boudreau (2000, p. 20), apresentam uma versão mais diversificada, contudo envolvendo aspectos semelhantes. Conforme a amplitude, os processos apresentados por Chiavenato ainda são os mais completos e usuais nas organizações, portanto esse é o enfoque adotado. Detalhando cada sistema de GP, a figura a seguir apresenta as ações da área, lembrando que é um sistema integrado e sistêmico.



FONTE: CHIAVENATO (2004 p.15).

O sistema agregar envolve várias atividades: recrutamento, seleção, integração de novos colaboradores, rotatividade, absenteísmo e desligamento. Este sistema representa a entrada para aqueles colaboradores que unem os requisitos do cargo as suas competências e que são capazes de adaptar à cultura da organização por meio do processo seletivo. Enquanto algumas organizações aplicam métodos avançados e sofisticados para agregar pessoas, focados na estratégia e no negócio, outras utilizam processos tradicionais, nos quais ainda predomina o enfoque burocrático. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

2.2.1 Recrutamento de pessoas

Recrutamento é o processo de atrair pessoas até a organização, objetivando atingir candidatos, em potencial, que se identifiquem com a organização e com o trabalho. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

O recrutamento tem como objetivo conforme Chiavenato (2004, p. 102), “divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas”.

Já Carvalho e Nascimento (1999, p. 78) descrevem: “é no contexto de identificação do ocupante do cargo que a empresa recorre ao mercado de trabalho, o qual pode ser local [...] ou regional, nacional ou até internacionalmente”.

O recrutamento pode ser interno ou externo. No recrutamento interno, as vagas são preenchidas pelos colaboradores atuais, sendo promovidos ou transferidos. Já o recrutamento externo busca candidatos de fora da organização. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Carvalho e Nascimento (1999, p. 92) definem que o recrutamento interno focaliza a movimentação de pessoas dentro da organização e pode ser feita por “transferência de empregados, promoção de colaboradores, programas de desenvolvimento de RH planos de carreira funcional.”

As principais vantagens do recrutamento interno segundo Carvalho e Nascimento (1999, p. 92) e Chiavenato (2004, p. 114), são:

- Proximidade, gerando maior probabilidade de êxito na seleção, uma vez que o candidato já é conhecido e está próximo;
- Economia e rapidez;
- Conhecimento, pelas indicações sobre o candidato;
- Promoção, uma vez que os candidatos reconhecem as oportunidades;
- Aumento da moral.

Também aproveita-se melhor o potencial da organização; motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais colaboradores à organização e é ideal para situação de estabilidade e pouca mudança ambiental.

Entre as desvantagens do recrutamento interno: insuficiência de pessoas para a necessidade das vagas, dificuldade em conseguir aprovação dos gestores para liberar seus colaboradores, frustração dos não escolhidos, prejudicando a produtividade. O recrutamento interno pode ainda bloquear a entrada de novas ideias, experiências; manter quase inalterado o capital intelectual da organização; conservar a cultura organizacional e funcionar como um sistema fechado. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Recrutamento externo é aquele em que a organização busca fora dela os candidatos que mais se encaixam as vagas exigidas. As vantagens do recrutamento externo de acordo com Chiavenato (1999, p. 116), são: “introduzir sangue novo na organização - talentos, habilidades e expectativas - enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades; aumenta o capital intelectual; renova e enriquece a cultura organizacional”.

As principais desvantagens são: afeta a motivação dos atuais colaboradores da organização, reduz a fidelidade, ao oferecer oportunidade a outros, requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos, é mais demorado, oneroso e inseguro que o recrutamento interno. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

2.2.1.1 Seleção de pessoas

Conforme cita Kops, Silva e Romero (2013, p. 54), “seleção é o processo de escolha do candidato que apresenta maior adequação ao cargo, conforme as exigências e os requisitos”.

É através da seleção que se observa inicialmente se aquele candidato tem perfil para assumir o cargo, se está de acordo com os princípios e normas instituídos pela organização, se o seu perfil bate com a cultura organizacional instituída pela empresa. (OLIVEIRA, et al., 2014).

Ainda para Carvalho e Nascimento (1999, p. 114), descrevem que a seleção “tem por finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelam mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”.

Kops, Silva e Romero (2013, p. 55) diz que existem algumas técnicas que são as mais aplicadas nos processos seletivos:

- Entrevistas;
- Provas de conhecimento ou capacidade - capacidade física, conhecimentos (escritos, orais e práticos);
- Testes psicométricos ou de capacidade mental (aptidões mentais, visuais, fluência verbal, raciocínio, percepção espacial, psicomotoras e outras);
- Testes de personalidade e levantamento de interesses (psicólogo, testes projetivos e grafologia);
- Técnicas de simulação ou dinâmicas de grupo (profissional habilitado, vivências e situações).

Ainda para Kops, Silva e Romero (2013) algumas orientações auxiliam o entrevistador na condução das entrevistas:

- Estabeleça um plano da entrevista, leve a descrição de cargos, o roteiro e o currículo do candidato;
- Crie e mantenha um clima positivo;
- Seja um ouvinte ativo, preste atenção a pistas não verbais;
- Forneça informações da maneira mais aberta e honesta possível;
- Use as perguntas com eficiência;
- Separe os fatos de inferências; reconheça e evite preconceitos e estereótipos;
- Controle o curso da entrevista, em termos de tempo e foco nos assuntos;
- Encerre, fornecendo as próximas etapas e informações sobre o processo; e
- Anote suas percepções logo ao final de cada entrevista.

2.2.1.2 Integração de novos colaboradores

Integrar é receber os novos colaboradores e mostrar como funciona a estrutura organizacional a cultura da empresa, como o colaborador que está chegando deve proceder. (OLIVEIRA et al., 2014).

Ainda para Kops, Silva e Romero (2013, p. 57), “é o processo de receber o colaborador que ingressa na organização propiciando uma série de informações e conhecimentos fundamentais para sua nova vida profissional”. Divide-se em:

- Integração Geral - informações sobre a organização;
- Integração no setor - visita, contato com novos colegas e chefias;
- Integração no cargo - informações e/ou treinamentos sobre as atividades que serão desempenhadas.

O tempo de duração de um programa de integração varia de organização para organização, dependerá de toda a estrutura organizacional e do que será mostrado para o novo colaborador. Essa integração pode ocorrer através de fotos, filmes, visitas internas e externas à organização. (OLIVEIRA et al., 2014).

2.2.2 Sistema aplicar

Esse sistema está relacionado com a atividade, orientação e acompanhamento do desempenho. Nele está o desenho, análise e descrição dos cargos e a forma de avaliação para quem os desempenha. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Segundo Chiavenato (2004, p. 188), “os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Esse condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização do cargo”.

Nesse mesmo sentido, Gil (1996, p. 85) aponta, “[...] quando uma organização descreve um cargo, arrola os deveres e responsabilidades que são componentes do papel do trabalhador que deve ser cumprido por seu ocupante”.

Chiavenato (2004, p. 189) descreve o conceito de cargo, “é um composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal do organograma da empresa”.

Carvalho e Nascimento (1999, p. 242), apresentam os conceitos importantes da área:

- Função: conjunto de atividades que cada indivíduo executa na instituição. A função é singular, ou seja, existe uma função para cada pessoa na empresa.
- Cargo: conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares, executadas por um ou mais indivíduos na instituição. O cargo é plural, ou

seja, para cada cargo pode haver uma ou várias pessoas numa mesma empresa.

- Descrição de cargo: é o registro das funções, tarefas, e responsabilidades, de forma organizada, atribuídas a uma ou mais pessoas.
- Requisitos: exigências necessárias que os ocupantes do cargo devem atender.
- Valor relativo: posição que um cargo assume em relação aos demais na estrutura de cargos, em consequência da avaliação e/ou classificação de cargos.
- Valor absoluto: valor do salário nominal pago ao ocupante do cargo.
- Estrutura de cargos: sequência ou disposição hierárquica estabelecida.

Na gestão por competências, a descrição de cargos também inclui as competências, habilidades e atitudes requeridas para o desenvolvimento e ocupação daquele cargo específico. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

2.2.2.1 Avaliação de desempenho

Nem sempre a avaliação de um profissional é uma tarefa simples para os gestores dentro das organizações, por envolver uma série de detalhes e repercussões que essa avaliação irá trazer para o colaborador, mas a avaliação se faz necessária, pois é através da mesma que pode-se analisar o desempenho desse profissional. (OLIVEIRA, et al., 2014).

Para Kops, Silva e Romero (2013, p. 68), o processo de avaliação de desempenho envolve alguns conceitos básicos, “avaliar é interpretar comportamentos observáveis em relação a um desempenho. Desempenho é a atuação do colaborador em relação ao cargo/função ocupado, envolvendo responsabilidades, atividades e tarefas atribuídas”.

Como explica Chiavenato (2004, p. 223), “na realidade, a avaliação do desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje”.

Já Carvalho e Nascimento (1999, p. 242) afirma que, a avaliação de desempenho faz parte da estratégia da organização na busca dos objetivos, ressaltando que “a avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho”.

Na avaliação de desempenho são feitas as comparações entre as tarefas e atividades que o colaborador realiza com o cargo desempenhado, através desta avaliação pode observar se o empregado está realizando a função corretamente, dentro das metas, objetivos, visão e missão da organização. (OLIVEIRA, et al., 2014).

Segundo Bergamini e Beraldo (2007, p. 32), “a avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”.

Já, Chiavenato (2004, p. 223) diz que, “a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”.

Conforme afirma Kops, Silva e Romero (2013, p. 69), “[...] para a organização, o processo de avaliação de desempenho bem conduzido aumenta os níveis de produtividade, qualidade e satisfação”. As etapas para implementação são as seguintes:

- Etapa 1: Necessidade detectada pela alta administração para implementação da avaliação de desempenho, definição de objetivos, integração da gestão do desempenho no planejamento estratégico.
- Etapa 2: Elaboração do projeto global de implementação, criação do programa de sensibilização, elaboração de cursos para avaliadores, manuais e instrumentos, planejamento do projeto piloto.
- Etapa 3: Sensibilização do corpo funcional, reuniões para divulgação com todos os colaboradores e gestores.
- Etapa 4: Definição e treinamento de avaliadores e avaliados, aspectos técnicos (uso do instrumento) e aspectos comportamentais (regras, pecados).

- Etapa 5: Aplicação dos instrumentos (autoavaliação, avaliação pelo gestor, pares, etc, realização das entrevistas das avaliações de desempenho).
- Etapa 6: Tratamento dos dados, relatório de desempenho organizacional.
- Etapa 7: elaboração do plano de capacitação, com base nos resultados da avaliação de desempenho.
- Etapa 8: Manutenção (anual, semestral), acompanhamento dos resultados.

Nascimento e Bernardim (2008, p. 4) afirmam que, “a avaliação de desempenho entra em cena com o objetivo de verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização no que se refere à eficiência e o consequente aumento da produtividade”.

Além disso, Araújo (2006, p. 144) define avaliação de desempenho como “o processo de rever atividades produtivas para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”.

Mas, Ribeiro (2005, p. 297) coloca que “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”.

Além dos métodos tradicionais, novos métodos estão sendo implementados nas organizações. Araújo (2006, p. 160) coloca que “o método de 360° implica a seguinte condição: os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo, tanto agentes internos, quanto externos (*stakeholders*)”.

Na visão de Chiavenato (2005, p. 254), “avaliação 360° representa a inclusão de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente na organização”.

Já, Silva (2005, p. 433) traz como método moderno a administração por objetivos, que ele define como “estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos”.

2.2.3 Sistema recompensar

O sistema recompensar abrange a administração salarial do corpo funcional. Chiavenato (2004, p. 252), afirma que esse sistema proporciona incentivos e motivação

“tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos”.

As pessoas trabalham nas organizações objetivando retorno, na grande maioria dos casos esse retorno esperado é o financeiro, pois estas pessoas possuem compromissos, necessitando do retorno do seu trabalho para cumpri-los. (OLIVEIRA, et al., 2014).

Para autores como Chiavenato (2004, p. 261), o salário é ao mesmo tempo custo e investimento. Ele destaca que o custo é refletido no produto ou serviço final e “investimento, porque representa a aplicação de dinheiro em um fator de produção - o trabalho - como um meio de agregar valor e obter um retorno maior a curto ou médio prazo”.

Já na concepção de Bohlander, Snel e Sherman (2003, p. 252), “a remuneração é uma função importante da gestão de pessoas porque fornece aos colaboradores uma recompensa tangível pelos serviços, além de ser fonte de reconhecimento, valorização e sobrevivência”.

Os critérios para a construção de um plano de remuneração devem considerar alguns aspectos fundamentais. Chiavenato (2004, p. 262) salienta como principais:

- Equilíbrio interno e externo, equidade de práticas salarial, tanto em cargos de mesmo nível como em cargos comparados a outras organizações;
- Remuneração fixa, em partes fixas e variáveis ou totalmente variáveis;
- Valorização do desempenho ou do tempo de trabalho dentro da organização;
- Remuneração por cargo ou por pessoa, que envolve a remuneração com base somente na descrição de cargos ou a remuneração com base na gestão de competências e desempenho;
- Igualitarismo ou elitismo, a tendência atual é manter igualitarismo na remuneração, o processo de elitismo é hierárquico, conforme os níveis de cargos;
- Decisão sobre remuneração abaixo, na média ou acima do mercado, com base nas pesquisas salariais;
- Remuneração aberta, indicada para culturas participativas comprometidas e confidencial;

- Centralização ou descentralização das decisões salariais.

O sistema de remuneração das empresas deve ser o mais justo e real possível para cada atividade desempenhada, evitando assim que os colaboradores fiquem descontentes. (OLIVEIRA, et al., 2014).

2.2.3.1 Benefícios e serviços

Não basta somente remunerar as pessoas por suas tarefas produzidas, é preciso incentivá-las a dar o melhor de si. A remuneração fixa, representada somente pelo salário, satisfaz a alguns fatores higiênicos e dificilmente motiva os colaboradores para a melhoria contínua. Nesse aspecto, os benefícios e incentivos desempenham um papel de extrema relevância, uma vez que podem atender as necessidades motivacionais. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

Chiavenato (2004, p. 288) ressalta que “o benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos colaboradores uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais”.

Já para Dessler (2003, p. 207), “benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa”.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 318), os benefícios têm como principais objetivos:

- individuais: atende as necessidades dos colaboradores, proporcionando uma vida pessoal e profissional com maior qualidade e tranquilidade;
- econômicos: reduzir a rotatividade de pessoas e minimizar os custos das horas trabalhadas; funciona como uma maneira de atrair e reter pessoas na organização;
- sociais: melhorar a qualidade de vida no trabalho, oferecendo ao colaborador serviços como refeitórios, transporte, lazer, gratificações, prêmios por produtividade, atividades esportivas etc.

Muitos empregados escolhem o local que irão desempenhar suas atividades laborativas pelos benefícios que a empresa oferece, em alguns casos o salário nem é

tão vantajoso, mas os benefícios são bons, é isso que atrai alguns colaboradores. (OLIVEIRA, et al., 2014).

Sendo assim, o modelo de gestão com um olhar em competências, propicia o reconhecimento, a formação e a ampliação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes gerenciáveis na forma de grupos reunidos segundo suas similaridades funcionais, de forma a agregar valor à empresa e ao indivíduo. O desenvolvimento pessoal e o desempenho empresarial caminham juntos. E o sucesso da empresa reflete o investimento nas pessoas orientado por uma estratégia organizacional clara e objetiva. (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

2.3 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Motivação vem da palavra “móbil” que significa mover e “ções” que significa ação. Segundo o Dicionário Aurélio:

Motivação - Ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo (móbil+ções). Motivar - Dar motivo a, causar, despertar o interesse por (aula, conferencia, atividade, etc.), ou de (alguém), incitar, mover, estimular. Motivo - causa, razão, Fim, Intuito.

Já no dicionário segundo Michaelis:

Motivação mo.ti.va.ção sf (motivar+ção) 1: Ato de motivar. 2) Exposição de motivos. 3) Psicol - Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento. 4) Sociol: Processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

A palavra motivação tem origem no latim, sendo formada: motivos = movimento + ation = processo ou condição. Henri Pieron no seu Dicionário de Psicologia (1972, p. 278) define a motivação no sentido psicológico, como um, “fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certos ações ou a tender para certos objetivos”.

A literatura apresenta diversas definições para a motivação. A palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover. De acordo com Bergamini (1997, p. 19), “essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”.

Já na origem da palavra motivação pode-se perceber um movimento, uma ação, uma disposição que impulsiona o indivíduo a realização de algo, pode-se dizer que a motivação é um motivo que leva o indivíduo a determinado comportamento, a uma atitude, claro que esse impulso pode levar a pessoa a realizar tanto algo positivo como algo negativo. No estudo que está sendo realizado será analisado o lado bom da motivação, o que faz com que pessoas todos os dias se movimentem em uma determinada direção. (KNAPIK, 2006).

“Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra”. (BERGAMINI, 2008, p. 42).

Para Dubrin (apud BERGAMINI, 2008), “a motivação é uma das mais poderosas forças, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades. Para ele o auto-interesse representa uma força motriz”.

Para Decenzo e Robbins (2001), “a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

Gooch e McDowel apud Bergamini (2008, p. 106), “é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada ao desejo”.

BERGAMINI (2008, p. 108), “a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”.

Para Murray apud Bergamini (2008, p. 108), “trata-se, portanto, de uma fonte de “energia” que impele o indivíduo à ação.”

Todos os autores concordam que a motivação é uma força que leva o indivíduo a um ato, a fazer algo, a atingir uma meta, um objetivo, a cumprir uma missão.

2.3.1 Motivação: Evolução Histórica do Conceito

A motivação não é um tema simples de ser estudado, considerado por muitos estudiosos como complexo e polêmico, diversas pesquisas, estudos e teorias foram

desenvolvidas para explicar esse evento tão importante na vida das pessoas. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Bergamini (1997, p. 19), “antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo”.

Na abordagem acima se percebe que a motivação pode ser utilizada de forma negativa, oprimindo os trabalhadores a realizarem determinadas atividades, até mesmo ameaçando-os com a retirada de sua fonte de sustento. (BERGAMINI, 1997).

Ainda para Bergamini (1977, p. 20), “de maneira especial, os partidários da administração científica esboçada por Taylor, por volta de 1911, defendiam o uso de formas de controle sobre os subalternos para que se conseguisse fazê-los atingir níveis predeterminados de produtividade”.

Com a chegada da Revolução Industrial, os administradores estão mais preocupados com o aumento da produtividade, e percebem que as punições utilizadas anteriormente para pressionar os trabalhadores a realizarem as atividades já não funciona.

À medida que as indústrias de larga escala tomaram o lugar das organizações artesanais, destruindo formas sociais e de troca nas relações profissionais e demandando maior complexidade, os processos de interação entre os trabalhadores e seus patrões foram substituídos por formas frias e tênues de relacionamento entre trabalhadores e empresas. (LIMONGI-FRANÇA; FISCHER, p. 249).

Em 1911, Taylor percebe que a melhor forma de estimular as pessoas a produzirem mais era aumentando os seus salários, esse foi o meio encontrado para que os trabalhadores dessa época rendessem em suas atividades. Essa tática deu certo por um curto período de tempo, pois os trabalhadores começaram a perceber que os seus ambientes de trabalho eram inseguros e começaram a solicitar melhores condições para desenvolverem suas atividades.

Conforme citam Limongi-França e Fischer (2002, p. 249), “a força trabalhadora precisava ser mais eficiente, gerando-se uma nova filosofia de gestão, no qual fatores motivacionais intrínsecos fossem substituídos por fatores extrínsecos, conhecida como administração científica”.

Nessa novo modelo de administrar retira-se do trabalhador a reponsabilidade pelos desempenhos positivos ou negativos colocando essa responsabilidade sobre os gerentes, que precisam conhecer suas equipes, fornecendo treinamento adequado e recompensando estes trabalhadores pelo seu desempenho. (CHIAVENTO, 2004).

Para Limongi-França e Fischer (2002, p. 249) “o modelo tradicional fundamenta-se na percepção da natureza humana: os trabalhadores são vistos como mercenários preguiçosos, sem ambição de crescimento profissional. A natureza do trabalho deve ser simples, repetitiva e fácil de controlar”.

Essa percepção do trabalhador coloca-o em um sistema manipulador que se preocupa apenas com a eficiência no trabalho, isolando o ser humano e suas perspectivas e tratando-o apenas como uma “máquina”, capaz de realizar movimentos repetitivos e sem nenhum sentido. (BERGAMINI, 2008).

À medida que o modelo tradicional passou a ser largamente aplicado nas organizações, alguns problemas começaram a surgir. Ações complexas vindas dos trabalhadores buscavam simultaneamente o aumento crescente dos salários e a garantia de segurança dos empregos como resultado de um sistema que, ao aumentar a eficácia do trabalho, reduzia o número de empregados necessário à produção. Os sindicatos começaram a ganhar força, a eficiência no trabalho diminuiu e a simplicidade do modelo tradicional e da administração científica em enxergar o ser humano começou a mostrar sinais de inadequação. Como decorrência das novas necessidades do mundo organizacional, surgiu uma revisão das relações de trabalho: o modelo das relações humanos.” (LIMONGI-FRANÇA, FISCHER, 2002, p. 250).

Nesse modelo que teve sua origem por volta de 1920, trazia uma nova abordagem ao considerar a motivação, o ser humano deveria ser visto como um ser completo, somente assim a sua adesão as questões inerentes a empresa fariam sentido e propiciariam alta qualidade e rendimento no trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, FISCHER, 2002).

Ainda nesse modelo a estratégia motivacional para Limongi-França e Fischer (2002, p. 250) “fazer com que os empregados fossem ouvidos e permitir que interferissem e opinassem no modo de executar seu trabalho. Quanto à remuneração, foram encorajados os sistemas de incentivos em grupo”.

Entre os modelos que surgiram a um terceiro em que se encaixa a maioria das teorias da motivação: *o modelo dos recursos humanos*.

Trata-se de uma perspectiva mais complexa da natureza humana, segundo a qual diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento. Ponto central

dessa abordagem é que diferentes trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais e, além de buscar modos de satisfação distintos, também tem diferentes contribuições a fazer à organização.” (LIMONGI-FRANÇA, FISCHER, 2002, p. 250).

No modelo dos recursos humanos o trabalhador passa a ser visto como um ser completo, fazendo parte da estrutura organizacional, suas opiniões e pontos de vista são discutidos e apreciados pelos gerentes. As características individuais quanto à motivação são levados em conta, pois não é um “pacote motivacional” que irá servir para todos os empregados. Nesse modelo busca-se a compreensão da complexidade da motivação, entendendo especificidades de cada ser, para que o gerente possa desenvolver o potencial de seus trabalhadores, alinhando assim os objetivos de toda a organização com os objetivos individuais de seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2004).

Ainda na literatura de Limongi-França e Fischer (2002, p. 251) “o principal diferencial desse modelo é que a postura do gestor não se dá no sentido de manipular, mas de estabelecer com os demais empregados uma parceria”.

Nas grandes organizações observa-se atualmente a preocupação em contratar pessoas com talentos e em manter esses colaboradores atuando dentro da empresa. Nesse sentido as empresas se preocupam em desenvolver ambientes que sejam excelentes para se trabalhar, em que pessoas desejem estar nestas empresas. Essa preocupação está relacionada a clima organizacional, a gestão participativa, a ambiente seguro e agradável para estar, o trabalho não precisa ser visto como uma rotina que desgasta, mas pode ser algo que satisfaça as necessidades individuais e principalmente as empresariais. Funcionário feliz significa resultados para a organização. (CHIAVENATO, 2004).

Afirma Chiavenato (2000, p. 76) que, “as pessoas não são consideradas simples recursos empresariais, mas seres humanos com capacidade, características individuais [...] aptidões diferenciadas de conhecimento e habilidades específicas”.

Na atual gestão de negócios os empreendedores estão preocupados com a gestão de talentos e não somente com o chamado recursos humanos, pessoas com suas capacidades individuais de propiciar a empresa um trabalho de qualidade, utilizando-se do seu potencial para a realização das atividades as quais se propõem.

Procurando a realização do trabalho de forma eficiente, mas com eficácia também. (CHIAVENATO, 2000).

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido dessa força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de recursos humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas. (SILVA, 2011, p. 196).

Nessa nova fase de administrar eficientemente os recursos, o ser humano não é mais visto isoladamente como era anteriormente, o seu “eu” era desconsiderado, pois o discurso que alguns empreendedores tinham era que os problemas e dificuldades pessoais deveriam ficar porta afora, quando o colaborador adentrasse à empresa. Entender que o funcionário só desempenhará um trabalho de qualidade se estiver bem é o caminho para o estudo da motivação. (KNAPIK, 2006).

As empresas precisam de pessoas criativas, confiantes e flexíveis para gerenciar as mudanças e desenvolver as competências que agregam valor para a instituição, garantem a continuidade do seu emprego e as fazem merecedoras de premiações, promoções e aumentos de salários. Quando os colaboradores apreciam o gosto da conquista, sentem-se revigorados para prosseguir, resolver problemas e mudar. (KNAPIK, 2006, p. 108).

Os colaboradores estão propensos a desenvolverem seu trabalho da melhor forma possível, utilizando todo o seu potencial, desde que sejam reconhecidos, e aqui não se fala apenas em numerários, pois nem sempre profissionais que são os mais remunerados estão contentes com o trabalho. A preocupação com o colaborador engloba todo um esforço da empresa para tornar o ambiente e o clima organizacional agradáveis, de tal forma que as pessoas sintam orgulho em trabalhar na empresa, e quem está procurando um novo trabalho sinta vontade de estar fazendo parte da equipe dessa instituição. (SILVA et al., 2011).

Rodrigues (1994, p. 150) relata, “qualidade de vida no trabalho tem como base para sua mensuração a motivação e a satisfação em diferentes níveis”.

Ao estudar a motivação nos ambientes laborais, verifica-se que as empresas estão preocupadas com a qualidade de vida de seus colaboradores, nesse sentido o empregado é visto como um ser completo, as empresas não se preocupam apenas quando este está dentro da organização, mas se ao realizar seu trabalho está satisfeito

também em sua vida pessoal, entrando as necessidades citadas nas teorias estudadas. (CIPRIANI, 1988).

Cipriani (1988, p. 12) afirma que, “[...] empresas que tem esse tipo de preocupação podem desfrutar de vantagens oferecidas pela qualidade de vida no trabalho, com o retorno do capital investido, ao tentarem proporcionar o melhor ambiente de trabalho”.

As organizações estão vendo os colaboradores como o capital mais importante em suas atividades, pois para que a empresa cresça e se mantenha em um mercado extremamente competitivo faz-se necessário apostar nas pessoas. Pessoas motivadas para o trabalho são pessoas mais felizes e pessoas felizes trazem retorno e produtividade para as organizações. (SILVA et al., 2011).

Gil cita em sua obra (2001, p. 201), “o mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a propiciar melhores resultados”.

A preocupação crescente com a motivação tem levado os gestores a estudarem como essa ação propulsora influencia e diferencia a organização em busca de suas metas e seus objetivos, atingindo assim a rentabilidade desejada pelos seus *stakeholders*. A motivação é a chave propulsora para o desenvolvimento das organizações, e tem-se percebido que apenas pessoas comprometidas e motivadas realizam um trabalho de excelência dentro das empresas. (GIL, 2001).

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores, ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõem de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa possa motivar outra. (GIL, 2001, p. 202).

As pessoas são impulsionadas por aquilo que necessitam, como já foi estudo na teoria de Maslow, as necessidades variam de ser para ser, pois se uma necessidade já estiver satisfeita, irá buscar satisfazer a próxima. Dessa forma o gestor tem que propiciar aos seus colaboradores a satisfação de necessidades individuais, para depois trabalhar as necessidades exigidas pelo grupo. (KNAPIK, 2006).

Conforme descreve Acher (1990, p. 8), “na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não podem, portando, os gerentes colocar necessidades nas pessoas”.

Nessa citação fica claro que a motivação vem de dentro da pessoa, não sendo o gestor que irá impulsionar o ser à motivação, o que significa dizer que um gestor não motivará, mas poderá satisfazer as necessidades de seus colaboradores, propiciando assim a motivação. Os gerentes não produzem a motivação, mas devem estar atentos as necessidades dos colaboradores para que o ambiente se torne cada vez mais desejado pelo empregado. Significa dizer que os gestores não motivam, mas devem ter habilidades e conhecimentos suficientes para reconhecer o que motiva seus colaboradores. (ACHER, 1990).

Gil em sua obra (2001, p. 202) destaca que, “o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente, conforme a analogia do iceberg de Freud”.

O comportamento humano está pautado em atividades, as pessoas realizam estas atividades o dia todo, desde o momento em que acordam até a chegada do sono, cada movimento realizado depende de um estímulo, de uma força por menor que seja para sua realização.

Conforme cita Gil (2001, p. 203), “[...] a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos (motivos aqui entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos)”.

As pessoas são impulsionadas pelos seus motivos, pode-se dizer que é o que faz mover toda a engrenagem de uma vida, o que move está pessoa a realizar ou não determinada atividade, nesse contexto entram as necessidades descritas nas teorias estudadas, as necessidades são a chave para o mover de cada ser humano. (ACHER, 1990).

Ainda na literatura de Gil (2001, p. 203), “os motivos tendem a perder sua força ao serem satisfeitos. Quando isso ocorre, outras necessidades compensativas se tornam mais intensas. Também se observa mudança na força dos motivos quando sua satisfação é bloqueada”.

Quando acontece o bloqueio as pessoas buscam alternativas para sua eliminação. Muitas vezes isso ocorre de forma racional, quando a pessoa percebe que não conseguirá atingir seus objetivos busca novas formas para fazê-lo. Algumas vezes as pessoas se frustram quando perseguem um objetivo e não conseguem realizá-lo.

Pode-se observar pelo comportamento humano quando se atinge ou não os objetivos, as pessoas podem agir racionalmente ou irracionalmente, a maneira de lidar com frustrações varia para cada pessoa, algumas quando não conseguem chegar aos seus objetivos ou metas, mudam a frequência, a forma de buscar, outras ao contrário se frustram e desenvolvem comportamentos negativos, como os citados por Gil no texto acima. (GIL, 2002).

Gil (2001, p. 209), “para lidar adequadamente com a motivação requer-se, antes de qualquer outra coisa, a identificação de quem está motivado e de quem não está”.

O gestor de uma equipe deve estar atento ao comportamento de seus colaboradores, pois só assim irá identificar quem realmente desenvolve as atividades de forma motivada e quem não o faz. Através das expressões corporais pode perceber se há motivação ou não para a realização de determinada atividade, o “corpo fala” e nessa linguagem diz muito sobre a pessoa. (GIL, 2001).

Na obra de Griffin (2015, p. 127), “a chave para o sucesso no longo prazo no ambiente de negócios é criar cargos que otimizem os requisitos da organização para a produtividade, e simultaneamente, motivem e satisfaçam os funcionários nessas ocupações”.

Sobre o comportamento Gil (2001, p. 2009) destaca, “a motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila”.

Pessoas motivadas no trabalho ou até mesmo na vida pessoal são pessoas felizes, e pessoas felizes rendem mais, fazem suas atividades com entusiasmo e determinação, obtendo sucesso na maioria das vezes. (DAVIS, 1992).

A motivação é complexa e varia conforme as necessidades de cada ser humano, nesse sentido Gil (2001, p. 210), cita uma série de recomendações que podem influenciar o comportamento motivacional dos colaboradores:

- Valorize as pessoas: o gestor que se preocupa com sua equipe deve dar atenção a todos, não favorecendo um ou outro; nem sempre todos são simpáticos à gerência, mas privilegiar alguns gera insatisfação e um comportamento indesejado no trabalho em equipe. Deve-observar as pessoas sem preconceitos, avaliando seu desempenho. Cada trabalhador vê o gerente de uma forma, e para que o trabalho seja realizado de maneira que toda a equipe saia ganhando faz-se necessário admirar o trabalho da gerência.
- Reconheça os avanços: os empregados gostam de ser reconhecidos pelo bom desempenho de seus trabalhos, muitas vezes o que acontece nas gerências é somente a repreensão quando não deu certo alguma coisa, mas no momento em que tudo está caminhando alinhadamente esquece-se de elogiar o trabalho, pelo fato de muitos gerentes acharem que seus empregados quando fazem certo, fazem sua obrigação. O *feedback* colocado corretamente no momento certo pode estimular o empregado na realização de suas atividades.
- Encoraje iniciativas: a participação da equipe em um projeto ou atividade é o sinal mais claro de motivação, colaboradores engajados se preocupam com resultados e opinam para a melhora das atividades desenvolvidas. A empresa pode organizar essas ideias através de uma caixa de sugestões ou reuniões do tipo *brainstorming*. A empresa deve agradecer as ideias de seus colaboradores e se acatar alguma deve explicar os motivos de ter escolhido determinada sugestão, para não frustrar os demais colaboradores a continuarem participando.
- Ofereça incentivos: nem sempre somente salários bons são incentivos para o trabalhador realizar bem suas atividades, como foi visto anteriormente nas teorias, as pessoas possuem necessidades distintas. Os gerentes precisam estar atentos as necessidades de seus empregados para que os incentivos possam desempenhar a motivação.
- Enriqueça as funções: a repetição no trabalho, muitas vezes acaba entediando o trabalhador, nesse sentido o gestor pode dividir o trabalho em

pequenas atividades, fazendo com que o empregado realize o processo como um todo, esse processo é conhecido como “enriquecimento” de tarefas e constitui uma maneira de melhorar a motivação dos trabalhadores e reduzir custos dentro da organização.

- **Delegue autoridades:** fazer as atividades simplesmente pode ser desmotivante, pois o trabalhador com o passar do tempo, torna-se especialista na atividade que realiza, tornando-se apto a sugerir e implantar novos procedimentos para a realização dos trabalhos. Quando a empresa necessitar realizar mudanças no trabalho deve receber ideias dos próprios colaboradores, não buscar uma pessoa fora da empresa para realizar essas mudanças, isso é extremamente desmotivador. A divisão de autoridades melhora o ambiente e estimula as pessoas a realizarem suas tarefas, tornando o ambiente mais agradável e produtivo.
- **Faça avaliações:** as avaliações não podem ser vistas como uma ferramenta punitiva, mas como um instrumento para melhorar o desempenho das pessoas. Através das avaliações pode-se verificar como as pessoas estão realizando suas atividades e incentivá-las a melhorar, caso estas atividades não estejam sendo realizadas conforme o programado. Através das avaliações pode-se perceber o nível de motivação da equipe.
- **Promova mudanças:** com os estudos desenvolvidos por Elton Mayo, o pai da Escola das Relações Humanas no Trabalho, demonstram a elevação do ânimo dos empregados à medida que são introduzidas mudanças nas condições de trabalho. Um novo sentido à realização das atividades demonstra aumento no interesse, desenvolve a autoestima e eleva o espírito em equipe.

Os pontos listados devem ser bem planejados para que venham trazer resultados positivos dentro da organização, uma ação mal elaborada pode ser desastrosa e desmotivadora, não apenas um colaborador, mas toda uma equipe. (ROBBINS, 2002).

2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As organizações tem em sua composição o bem mais valioso que as faz progredir: as pessoas. Pessoas são seres dotadas de personalidade, aspirações, motivações, medos, percepções, sentimentos. (KNAPIK, 2006).

Segundo Knapik (2006, p. 97), “motivar quer dizer “mover para a ação”, mobilizar energias e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção”.

Em um mundo global e competitivo as organizações tem-se preocupado em tratar a motivação como estratégia na busca do atingimento de seus objetivos, resultados e metas. Isso faz com que gestores se preocupem com o capital humano, desenvolvendo mecanismos para fazer com que seus colaboradores estejam motivados. (ULBRA, 2008).

Conforme cita o autor abaixo, a motivação é o que impulsiona o homem a agir de determinada forma:

Trata-se de um impulso que é provocado por estímulos ou características que podem ser extrínsecos (do ambiente) ou intrínsecos aos indivíduos. As motivações variam de pessoa para pessoa e mudam de acordo com o tempo, conduzindo a distintos comportamentos. As motivações dependem de fatores como a percepção do estímulo, a cognição e as necessidades do indivíduo. (KNAPIK, p. 96).

Pelo reforço ou recompensa, a motivação passa a ser vista como um comportamento reativo, que leva ao movimento.

A motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação Estímulo-Resposta (...) e que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma sequência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior. (BERGAMIN, 2006, p. 59).

Com os conceitos apresentados pelos autores citados fica evidente que a motivação é causada por estímulos, estes estímulos podem ser tanto externos como internos. E os gestores preocupados com essas características motivacionais estão cada vez mais atentos ao capital humano. (BERGAMIN, 2006)

Afirma Chiavenato (2000, p. 76) que, “as pessoas não são consideradas simples recursos empresariais, mas seres humanos com capacidade, características individuais [...] aptidões diferenciadas de conhecimento e habilidades específicas”.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido dessa força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas (SILVA, 2011, p. 196).

As necessidades humanas presentes na vida de cada pessoa devem ser preenchidas e realizadas conforme uma escada, cada degrau possui a sua necessidade e só se atinge o próximo degrau se a necessidade do anterior estiver satisfeita. Os gestores de pessoas e talentos que percebem essas necessidades em seus colaboradores e conseguem trabalhá-las são os que mais trazem retorno para as organizações. (BERGAMIN, 2006).

"Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho". (LOPES, 1980, p. 23; RIBEIRO, 1994, p. 32).

Trabalhar em algo que estimula o empregado a desenvolver suas atividades de forma competente, trazendo resultados positivos para a organização faz com que o profissional sinta-se realizado e motivado para o trabalho. (ULBRA, 2008).

O ser humano possui características individuais e complexas, nesse contexto comportamentos em diversos ambientes podem ser influenciados por aspectos motivacionais e no ambiente laboral estes aspectos irão influenciar significativamente no desempenho dos colaboradores. (SILVA, 2001).

Gil em sua literatura cita (2001, p. 205), "diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo".

Limongi-França e Fischer (2002, p. 251) "a teoria mais lembrada quando se fala de motivação é a proposta por Abraham Maslow em 1943. Maslow concebe que a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos".

Para compreender melhor como funcionam as necessidades motivacionais nos indivíduos a teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, citada no livro

de Maximiano, é amplamente divulgada para a compreensão e estudo da motivação nos indivíduos.

As necessidades humanas segundo Maslow, são organizadas em um sistema de hierarquia, começando com as que geram os comportamentos mais primitivos e terminando com as que produzem comportamentos mais elaborados e amadurecidos. Há uma tendência natural ao crescimento, e a progressão do indivíduo, nessa hierarquia, funciona como subir uma escada: para transpor um degrau, é necessário primeiro subir o degrau inferior. Assim, essa progressão acontece quando uma necessidade inferior está total ou parcialmente satisfeita e, quando isso ocorre, o indivíduo passa a experimentar tensões associadas à próxima necessidade da hierarquia. (KNAPIK, 2006, p. 99).

Conforme descrito na obra Ulbra (2008, p. 105), “Maslow interpretou a personalidade segundo suas motivações, conforme sua teoria, a vida da pessoa está baseada na satisfação das necessidades”.

Para que a pessoa sinta-se confortável faz-se necessário que determinadas necessidades estejam supridas, aí busca subir a escada para atingir novas metas relacionadas à necessidade.

Maslow coloca as necessidades em uma escala universal, no primeiro nível se encontram as necessidades fisiológicas de alimento, água, sono e sexo; no segundo nível estão as necessidades de segurança; no terceiro as necessidades de amor e afiliação; no quarto as necessidades de autorrespeito e admiração dos outros. É nesse último nível que estão as necessidades mais superiores, como as de justiça, de busca de realização das potencialidades como ser humano e da verdade. (ULBRA, 2008, p. 105)

Maslow talvez seja o estudioso da motivação mais citado, pois demonstra fielmente como o ser humano se comporta diante de suas necessidades pessoais, pois só se consegue ir para outro degrau das necessidades quando a anterior estiver satisfeita, não tem como buscar segurança ou amor se primeiramente necessidades básicas como alimento, água e sono não estiverem completas. Já quando um degrau da pirâmide está satisfeito a pessoa se direciona a um próximo nível de interesse, para satisfazer outras necessidades presentes na hierarquia. Estas necessidades estão demonstradas na figura abaixo:

FIGURA 2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES BÁSICAS (MASLOW)



FONTE: ADAPTADO DE KNAPIK (2006, p. 104)

Limongi-França e Fischer (2002, p. 251) citam que “o homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar”.

Na literatura de Knapik (2006, p. 99), as necessidades estão descritas conforme segue:

- 1) **Necessidades Fisiológicas**: são as necessidades básicas da pessoa, para que se possa sobreviver essas necessidades devem estar supridas, estas necessidades já estão presentes na vida do indivíduo desde o seu nascimento. São básicas e as primeiras que devem ser supridas. A relação desta necessidade com o trabalho está no fato do recebimento de um salário.
- 2) **Necessidades de Segurança**: nesse nível a pessoa busca proteção de perigos reais e imaginários, procurando estabilidade e segurança. No ambiente de trabalho tais necessidades são refletidas com os benefícios, tais como plano de saúde, plano de previdência privada, seguro de vida, segurança no trabalho relacionado ao ambiente em que o funcionário desempenha suas atividades.
- 3) **Necessidades Sociais**: quando as necessidades acima estão relativamente satisfeitas surge a terceira que está relacionada à necessidade que o

indivíduo tem em estar em sociedade, fazendo parte de um grupo e sendo aceito, estar convivendo harmonicamente em uma sociedade, sentindo-se amado e querido. Quando essa necessidade não é correspondida o indivíduo sente-se isolado, parecendo não pertencer ao meio em que está inserido, podendo surgir problemas de relacionamento. Nas relações profissionais esta necessidade está no relacionamento com os colegas, integração e trabalho em equipe.

- 4) Necessidades de Autoestima: a autoestima está relacionada no reconhecimento da capacidade de cada indivíduo e no reconhecimento que vem de outras pessoas. Está relacionado à autoconfiança, valor, poder, força, capacidade e percepção de ser útil no mundo. Uma vez aceito no grupo em que está inserida a pessoa quer ser admirada, reconhecida social e profissionalmente. No mundo do trabalho, essa necessidade está relacionada as competências profissionais, desenvolvimento e ascensão na carreira, na realização por um excelente trabalho e pelo reconhecimento desse trabalho.
- 5) Necessidade de Auto Realização: é o desejo pelo crescimento, tanto pessoal como profissional, nessa fase o indivíduo se desafia constantemente tentando seu próprio potencial e capacidades, busca atividades mais desafiadoras e que tragam significado a sua existência, fazendo uso da criatividade em busca da autorrealização e satisfação pessoal. No trabalho essa necessidade vem com certa autonomia, correr riscos e liberdade de vivenciar novas experiências.

As quatro primeiras necessidades podem ser satisfeitas por meio de estímulos externos, diferente da quinta necessidade a de autorrealização que somente são satisfeitas por recompensas que o próprio indivíduo proporciona a si mesmo.

Na literatura Ulbra (2008, p.107), “a motivação atinge o ser como um todo e é constantemente flutuante. A pessoa como um todo se motiva, e não apenas parte dela; igualmente quando há a satisfação de uma das necessidades, esta atinge a pessoa na íntegra”.

A motivação não envolve o ser humano parcialmente, mas quando ela ocorre toda a estrutura é envolvida pela motivação.

Roger Harrison classificou as necessidades e três grupos, a que denominou de núcleo físico-econômico, núcleo socioemocional e núcleo de competência do ego. O primeiro destes envolve as necessidades fisiológicas e as de segurança. O núcleo socioemocional se refere às necessidades de afeto, amor, contato com outras pessoas e pertencimento a grupo. No núcleo de competência do ego estão as necessidades de saber, compreender, realizar, produzir, criar e ter habilidades. A maior contribuição de Harrison foi a ideia de que as necessidades mudam ao longo da vida; da infância à maturidade, as necessidades tomam formas diferentes e assumem complexidades diversas. (ULBRA, 2008, p. 108-109).

Os estudiosos buscam compreender quando o ser humano está plenamente satisfeito e através das teorias estudadas, concluem que só é possível a plena satisfação de uma necessidade se a do nível anterior estiver completo. (ULBRA, 2008).

Conforme citado em Ulbra (2008, p. 109-110), “o estado de satisfação está diretamente relacionado a estar em equilíbrio, o que significa inexistência de necessidades insatisfeitas”.

Na literatura de Griffin (2015, p. 127), “[...] ao mesmo tempo em que se utilizam as teorias atuais como recursos, os gestores precisam entender os vários procedimentos operacionais, sistemas e métodos para aumentar a motivação e o desempenho”.

Estar em equilíbrio significa estar satisfeito, estar em plena realização em todas as necessidades descritas por Maslow. Nem sempre o ser humano consegue atingir este equilíbrio, devido a diversos percalços que encontra em sua grande jornada chamada: vida.

2.4.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

O psicólogo Frederick Herzberg começou a trabalhar a teoria dos dois fatores em meados de 1950. Sua teoria foi baseada em uma pesquisa na qual foram entrevistados 200 pessoas, entre engenheiros e contadores. Nessa pesquisa foi investigado o momento em que os trabalhadores se sentiam bem ou mal em seus postos de trabalho. Herzberg percebeu nessa entrevista que quando os trabalhadores sentiam-se bem, dependia dos mesmos e quando se sentiam mal dependiam de fatores externos. (HERSEY e BLANCHERD, 1986).

Na obra de Limongi-França e Fischer (2002, p. 254) “o resultado da pesquisa identificou que o homem tem dois blocos de necessidades, um de natureza intrínseca e outro natureza extrínseca. Formulou a teoria dos dois fatores: os fatores de motivação (intrínsecos) e os de higiene (extrínsecos)”.

- Fatores Higiênicos: são fatores extrínsecos ou ambientais e estão localizados no ambiente de trabalho, como salário, benefícios, condições físicas e ambientais da empresa, diretrizes, clima organizacional, oportunidades e tipo de supervisão recebida, etc. O termo higiene reporta a um caráter preventivo para evitar fontes de insatisfação do meio ambiente. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, evitam a insatisfação, mas não garantem a elevação da satisfação, porém quando são precários, provocam a insatisfação das pessoas, por isso são chamados Fatores Insatisfacientes.

- Fatores Motivacionais: são fatores intrínsecos e estão relacionados com o cargo em si, com os deveres e as tarefas executadas. Causam um nível de satisfação elevado e duradouro, aumentando a produtividade em níveis acima da média e abrangem sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional. Quando os fatores motivacionais são ótimos, aumenta a satisfação do indivíduo pelo trabalho, mas, quando são precários, evitam a satisfação, sendo denominados de Fatores Satisfacientes. (KNAPIK 2006, p. 102).

Nessa teoria os fatores higiênicos são externos ao trabalhador, oferecidos pela organização, demonstrando de que forma o ambiente organizacional irá influenciar no desenvolvimento profissional. Questões relacionadas a salários, benefícios, plano de carreira e recompensas; ambiente de trabalho onde haja segurança para o empregado desempenhar suas atividades, sem que corra riscos; aspectos relacionados ao clima organizacional, a empresa possui um plano de negócios claro, que traz as diretrizes do empreendimento como a missão, visão e os valores que nortearão toda a existência do negócios. Todo esse contexto é de extrema importância para que o colaborador conheça como funciona seu ambiente de trabalho. (KNAPIK, 2006).

Já os fatores motivacionais segundo a teoria de Herzberg estão mais relacionados com a função que o trabalhador desempenhada, tem relação com as atividades realizadas, nesse caso o fator motivacional depende muito mais do indivíduo do que da empresa. Se o trabalho estiver sendo bem realizando o nível de satisfação será ótimo, tanto para quem realiza as tarefas, quanto para a organização que recebe o trabalho. (KNAPIK, 2006).

Na literatura de Gil (2001, p. 207), “os fatores de higiene são necessários para o trabalho, não sendo suficiente para promover a motivação. Já os fatores motivacionais referem-se a responsabilidade e reconhecimento e são os que realmente promovem a motivação”.

Nessa teoria pode-se perceber a valorização e manutenção de talentos dentro da organização, pois fica claro que funcionários em um ambiente de trabalho propício terão motivação para a realização de suas tarefas com vontade e determinação. Identificou-se que os fatores motivacionais causam mais satisfação aos empregados talvez por estarem relacionados a própria atividade desempenhada pelo trabalhador, já os fatores higiênicos por serem extrínsecos causam mais insatisfação. (GIL, 2001).

Para Knapik (2006, p. 102), “o segredo para garantir a motivação dos trabalhadores caracteriza-se pelo enriquecimento das tarefas, ampliando-se as responsabilidades, as metas e os desafios profissionais”.

As atividades devem ser ampliadas, mas junto devem vir as recompensas que o trabalhador espera pela realização de uma atividade que exija mais o seu desempenho.

FIGURA 3 COMPOSIÇÃO ENTRE AS TEORIAS DE MASLOW E DE HERZBERG



FONTE: ADPTADA DE KNAPIK (2006, p. 104)

As teorias dos dois estudiosos se complementam, pois a vida do empregado não pode estar dissociada de sua vida profissional, se o trabalhador estiver bem enquanto pessoa, suas atividades profissionais serão bem realizadas. Nesse contexto Maslow traz as questões fisiológicas, de segurança e sociais que estão relacionadas aos fatores higiênicos de Herzberg. Já nos últimos degraus da pirâmide estão a estima e auto realização que fazem correlação com os fatores motivacionais. (KNAPIK, 2006).

QUADRO 3 FATORES HIGIÊNCOS E MOTIVACIONAIS

Fatores Higiênicos	Descrição
Salários e Benefícios	Inclui bônus e prêmios, carro da empresa, planos de saúde e itens semelhantes que complementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve as características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas as normas formais (escritas), mas também as regras informais (não escritas) que definem as relações empregador-empregado.
Status	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas as condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.
Fatores Motivacionais	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coesão exterior.
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e do desempenho no cargo pelos superiores.
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis.
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas.
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados às tarefas.

FONTE: GIL 2001, p. 208.

2.4.2 Teoria X e a Teoria Y

Douglas McGregor, estudioso da teoria das organizações, por mais de 20 anos pesquisou as empresas, onde o objetivo principal era a visão dos gestores e administradores em relação ao comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, este estudo originou as teorias denominadas de X e Y. (KNAPIK, 2006).

A Teoria X é uma visão tradicional da administração que predominou por muitos anos e tem como base concepções distorcidas da natureza do homem. Nessa teoria, a administração deve dirigir as pessoas, preocupar-se em incentivar e controlar suas tarefas para garantir os resultados esperados pela empresa,

persuadindo, recompensado e punindo, já que o homem é um ser passivo. (KNAPIK 2006, p. 29).

Nessa teoria faltam perspectivas para o trabalhador, pois aqui esse empregado é considerado apenas como instrumento de trabalho, que não gosta do que realiza, o homem só trabalha, pois precisa do dinheiro para sua sobrevivência. (GIL, 2001).

Para Gil (2001, p. 206), “os adeptos da teoria X supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa”.

Algumas questões desenvolvidas por essa teoria:

- O trabalhador só realiza o serviço, devido a motivação financeira que o trabalho proporciona;
- Devido a uma atitude independente do indivíduo, precisa ser controlado pela empresa;
- As emoções das pessoas não são consideradas nessa teoria, o homem é visto como um ser irracional;
- O ser humano é considerado um ser preguiçoso, precisando ser estimulado para desenvolver as atividades;
- O pensamento do ser, homem individual, é mais importante do que os objetivos empresariais;
- O ser humano não possui capacidade de se controlar e muito menos disciplina;
- Nessa teoria o trabalhador dá preferência por ser liderado, não gosta de muitas responsabilidades, sendo totalmente sem ambições e perspectivas de futuro;
- Pessoas com poder de persuasão conseguem enganar facilmente o trabalhador;
- Nessa teoria as mudanças não são aceitas, esse trabalhador está preocupado apenas com o seu salário no final do mês.

Todos os aspectos dessa teoria trazem um perfil negativo do trabalhador, demonstrando que o mesmo não tem interesse pelo trabalho e só se preocupa com a remuneração que receberá pela realização precária de suas atividades.

A teoria Y é a nova concepção de administração, tem fundamento na teoria da motivação humana e é focada em objetivos e não no controle. Nessa abordagem, administrar é procurar oportunidades, desenvolver potenciais, remover obstáculos e incentivar o crescimento das pessoas. A empresa deve proporcionar oportunidades e condições para que elas percebam e busquem seu crescimento e desenvolvimento profissional. (KNAPIK 2006, p. 30).

Nessa teoria os profissionais são valorizados, busca-se manter os talentos dentro das organizações, pois todo empreendedor sabe quais são os custos para treinar e aperfeiçoar seus colaboradores. (KNAPIK, 2006).

Na obra de Gil (2001, p. 206), “os adeptos da teoria Y, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados”.

Essa teoria apresenta os seguintes pressupostos:

- O esforço tanto mental como físico para o trabalho não é nenhum sacrifício para o trabalhador;
- O empregado tem direção e controle de seu trabalho dentro da organização;
- Nessa teoria o homem busca responsabilidades, não se exime delas, mas tenta realizar o trabalho da melhor forma possível;
- Os problemas são resolvidos com criatividade e imaginação;
- O empregado utiliza seu potencial criativo na resolução das tarefas apresentadas em seu trabalho.

Como descreve Knapik (2006, p. 31), “a Teoria Y defende uma administração participativa e democrática, preocupa-se com valores humanos, busca uma descentralização e delegação de tarefas, proporcionando menos controle e mais liberdade”.

Se o trabalhador tem mais liberdade para realizar suas atividades seu nível de satisfação profissional será maior, automaticamente ele produzirá mais para a organização. As duas partes ganham nessa relação empregatícia, pois funcionário contente significa lucro para a empresa, através do retorno de suas atividades que serão mais completas e bem elaboradas. (GIL, 2001).

QUADRO 4 PERFIL DOS GERENTES DA TEORIA X E DA TEORIA Y

<p>Teoria X</p> <p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se não controla diretamente, a equipe não produz; • Às vezes é preciso repreender ou até mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais; • Para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe; • A maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão; • As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.
<p>Teoria Y</p> <p>O gerente admite que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada; • De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança; • Em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões; • Seus empregados são capazes de se autocontrolarem; • Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

FONTE: GIL 2001, p. 2007

2.4.3 Teoria de McClelland

Essa teoria foi desenvolvida pelo psicólogo e teórico americano *David Clarence McClellan*, trazendo aspectos sobre as necessidades, se enquadrando com a teoria de Maslow. Segundo essa teoria estar plenamente satisfeito ou não depende das experiências adquiridas socialmente por cada pessoa. Segundo esse estudioso as pessoas são movidas por três necessidades: realização, poder e associação. (ROBBINS, 2004).

Necessidade de Realização (*need of achievement*): busca da excelência, necessidade de sucesso, de assumir riscos calculados, de ser reconhecido, desenvolver-se para atingir resultados. As pessoas preferem tarefas que sejam desafiadoras, mas realizáveis, controláveis; dão mais relevância às metas do que as recompensas e esperam feedback do seu desempenho.

Nem sempre pessoas que possuem uma grande necessidade de realização são as mais eficazes em seu trabalho, como explica Hampton (1990, p. 170):

“[...] nas situações em que a tarefa exige empreendimento, onde o sucesso exige riscos calculado, a necessidade de realização parece ser particularmente útil. Porém uma forte necessidade de realização está associada à insatisfação mais intensa quando o cargo não tem desafios, feedback e reconhecimento”.

Na busca para suprir a necessidade de realização as pessoas querem se destacar pelos seus feitos, buscam sempre estar aprimorando suas atividades, realizando-as com excelência, estão sempre preocupadas em fazer o seu melhor, gostam de serem reconhecidas pelos seus feitos, e o feedback é extremamente importante para que possam estar melhorando cada vez mais o seu desempenho. (ROBBINS, 2004).

Necessidade de Filiação (*need of affiliation*): busca de satisfação das necessidades de relacionamento, de amizade, de compartilhar, estreitar relacionamentos e ser aceito pelos outros. As pessoas com essa orientação preferem valorizar as relações humanas, o contato com outras pessoas.

Já na necessidade de afiliação as pessoas buscam relacionar-se bem com os demais, estão preocupadas com sua aceitação por outras pessoas, as amizades são extremamente importantes nessa necessidade, quase sempre estas pessoas desempenham melhor seu trabalho quando realizado em grupos. (KNAPIK, 2006).

Necessidade de Poder (*need of power*): busca do controle, liderança, influência ou mesmo domínio sobre os outros, busca de status. As pessoas procuram cargos que lhes confirmem poder de influenciar os outros e o ambiente. (KNAPIK, 2006, p. 105).

As pessoas que buscam o poder, são aquelas que gostam de estar no comando, na liderança, na chefia, normalmente essas pessoas buscam cargos que lhes deem status. (ROBBINS, 2004).

Para gestores que se preocupam com a equipe e o desenvolvimento de um trabalho de excelência dentro da organização é de extrema importância, para que possam aproveitar a capacidade de cada colaborador nas diversas atividades dentro da organização, não aproveitar corretamente os talentos dentro da organização gera insatisfação e custos. (KNAPIK, 2006).

2.4.4 Teoria da Expectativa de Motivação de Vroom

A Teoria da Expectativa desenvolvida pelo psicólogo americano Victor Harold Vroom em 1964, na obra de Knapik (2006, p.105), “propõe que a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos e pressupõe que as pessoas,

por considerarem importante, esforçam-se para alcançar resultados ou recompensas e paralelamente evitam resultados indesejáveis”.

A motivação para esse teórico está na possibilidade de recompensas, quanto melhor o colaborador desempenhar suas atividades, mais recompensado será, com aumento de salários, bonificações, benefícios ou promoções. (MARRAS, 2011).

Knapik em seu livro cita (2006, p. 105), “a teoria da expectativa defende que o esforço depende do resultado que desejamos alcançar e que a motivação é o resultado da crença de que é possível atingir um resultado multiplicado pelo valor atribuído ao resultado”.

MOTIVAÇÃO = EXPECTATIVA X VALOR ATRIBUÍDO AO RESULTADO.

Essa teoria explica como os empregados se comportam no ambiente de trabalho, como se dá o esforço para a realização das atividades laborativas e como serão as recompensas propiciadas por esse esforço. A Teoria da Expectativa apresenta três variáveis:

- 1) Valor dos Resultados (Valência): é a relação entre a satisfação das metas pessoais e das recompensas. Está associada a suposição de que a qualquer momento uma pessoa prefere certos resultados a outros; é a medida de atração que um resultado específico exerce sobre o indivíduo, uma satisfação antecipada de um resultado.
- 2) Desempenho e Resultados (Instrumentalidade): é a relação entre desempenho e uma recompensa para seus resultados. É a crença de que o desempenho produz resultados, configurando-se como o instrumental para o indivíduo conseguir atingir os resultados.
- 3) Esforço e Desempenho (Expectativa): é a relação entre a quantidade de esforço e o desempenho resultante. São convicções de que o esforço produz o desempenho necessário para alcançar o resultado. Acreditar que é possível alcançar um resultado que tem muito valor faz com que a pessoa se esforce com mais intensidade. (KNAPIK, 2006, p. 106-107).

O valor dos resultados varia de pessoa para pessoa: enquanto para uma pessoa uma recompensa atraente é a compra de um imóvel para outra é realizar uma viagem. As necessidades de recompensa variam de acordo com as necessidades e expectativas de cada trabalhador. (MARRAS, 2011).

No livro escrito por Gil (2001, p. 257), “a teoria da expectativa vê o indivíduo como um ser pensante que tem desejos e crenças e atua com base na antecipação e no planejamento dos eventos de sua vida, colocando em suas ações o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos”.

A recompensa só terá valor para o indivíduo se estiver ligada a realização de um objetivo pessoal do funcionário. Assim Hampton (1990, p. 176), afirma que “várias recompensas, tais como promoções, não aparecem igualmente importantes nas mentes de todos que trabalham. Elas variam em sua atratividade. Consequentemente, elas variam em sua importância na motivação”. E, Hampton ainda reitera a ideia de Chiavenato quando finaliza sua fala:

O que faz a atratividade de recompensa variar de pessoa para pessoa no trabalho é a necessidade oculta que as recompensas ajudam a satisfazer. São as necessidades humanas que revelam o que nos motiva, são as expectativas e a atratividade da recompensa que nos dizem algo sobre como a motivação ocorre. (HAMPTON, 1990, p. 176-177).

Os desejos de cada trabalhador estão atrelados as suas necessidades, cada um possui particularidades relacionados à motivação. Resta saber o que faz com que uma pessoa acorde todos os dias e se dirija para seu trabalho, o que as motiva para que saiam de seus lares e passem oito, muitas vezes dez horas por dia realizando atividades que escolheram como profissão, o que as move para o desempenho dessas atividades? (KNAPIK, 2006).

2.5 COMPLIANCE NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

As relações entre pessoas, organizações, mundo globalizado, instituições governamentais, meio ambiente e comunidade, estão cada vez mais desordenadas, se faz necessário um conjunto de normas, procedimentos e boa conduta para direcionar e encaminhar as ações de forma a ordená-las e direcioná-las para o sucesso. O *compliance* vem sendo estudado no sentido de encaminhar as organizações a atingirem seus objetivos de forma consciente e ética. (ASSI, 2013).

Não existe uma definição única, mas podemos entender *compliance* dentro de uma organização como a estrutura apta a mitigar o risco de sanções, perdas financeiras ou danos à reputação e imagem sofridos como resultado de falhas no cumprimento de aplicações de leis, regulamentações, normas e procedimentos, código de conduta e das boas práticas impostas pelos órgãos reguladores aplicáveis ao negócio. (FEDERAL RESERVE BOARD GOVERNAL MARK OLSON'S JUNE 12, 2006).

Conforme Federação Brasileira dos Bancos - FEBRABAN (2013), o termo *compliance*:

É originado do verbo em inglês “*to comply*”, que significa “cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”, ou seja, *compliance* é o dever de cumprir, estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da organização.

Para que as organizações funcionem o “ser *compliance*” traz a necessidade de conhecer as normas e procedimentos da empresa, devendo os colaboradores agirem de forma ética, sendo idôneos em todas as suas atitudes. Já para a organização “estar *compliance*” é estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos. Pode-se citar aqui uma grande via, com suas pistas e sinalizações, se os condutores dos veículos não souberem as regras e as boas práticas de como se comportar no trânsito de nada adiantam as normatizações, estes condutores irão violar e “trarão desordem à ordem”. (FEBRABAN 2013).

Para o autor ASSI, (2013 p. 19), “estar em *compliance* é estar em conformidade com as leis e regulamentos internos e externos, e é, acima de tudo, uma obrigação de cada colaborador dentro da instituição”.

Para alguns estudiosos, a palavra isolada *compliance* não diz muito sobre a definição do tema, o correto seria utilizar um “Programa de *compliance*”. (SERPA, 2016).

Na obra de ASSI (2013, p. 19), “o *compliance* é a ferramenta de governança corporativa, no que se refere a sistemas, processos, regras e procedimentos adotados para gerenciar os negócios da instituição, proporcionando o aprimoramento da relação com os investidores”.

Conforme cita Serpa (2016, p.11), “um programa é algo organizado, composto de diversos componentes, que interage com outros componentes de outros processos e temas, algo que depende de uma estrutura mais complexa que inclui pessoas, processos, sistemas, documentos, ações e ideias”.

Compliance seria um conjunto de procedimentos adotados para o bom andamento das atividades dentro da organização, nesse sentido não se refere simplesmente a processos inerentes à corrupção, mas todo um conjunto de procedimentos para melhorar o desempenho da instituição. (ASSI, 2013).

Conforme citado pelas autoras Negrão e Pontelo (2017, p. 107), “*compliance* é o dever de cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades das organizações”.

Com a utilização do *compliance* as empresas podem perceber se as políticas, diretrizes, normas, regulamentos, legislação e procedimentos estão em conformidade com a imagem que a empresa quer passar tanto para o seu público interno como para seu público externo, através de um programa eficaz de *compliance*, pode medir se todo o conjunto de atitudes e comportamentos empregados pelos gestores e coordenadores dessa instituição estão adequados. (NEGRÃO e PONTELO, 2017).

De acordo com documento publicado pelo Grupo de Trabalho da Federação Brasileira de Bancos e da associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI), versão 2004, a missão do *compliance* é:

Assegurar, em conjunto com as demais áreas a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do Sistema de Controles Internos da Instituição, procurando mitigar os Riscos de acordo com a complexidade de seus negócios, bem como disseminar a cultura de controles para assegurar o cumprimento de leis e regulamentos existentes. (FEBRABAN, 2004).

Objetivando o correto funcionamento em todas as atividades dentro da organização e a implantação de um sistema de controles internos dentro da empresa que traga resultados confiáveis para toda a operação da instituição, evitando desperdícios e possíveis falhas que possam denigrir a imagem dessa instituição perante a sociedade. (NEGRÃO e PONTELO, 2017).

O *compliance*, não é um tema novo empregado no mundo dos negócios, pode-se observar que por muito tempo busca-se a aplicação ética e uma postura correta por parte das instituições, para as autoras Negrão e Pontelo (2017) alguns desafios na gestão de *compliance* são encontrados pelos profissionais que atuam nessa área:

- a) Abrangência da função de *compliance*;
- b) Compreensão da importância do *compliance*;
- c) Dificuldade para diferenciar os conceitos de *compliance*, controles internos e auditoria;
- d) Barreiras impostas pelas diversas áreas das organizações para implantar programas de *compliance*;

A gestão de *compliance* nos últimos anos no Brasil foi direcionada para a área jurídica, por achar que o tema era composto apenas de normas e regulamentos. Mas, acabou-se percebendo que o tema é muito mais abrangente, podendo ser utilizado em diversas áreas dentro da organização, com essa mudança começou a surgir capacitações para que profissionais atuem na gestão de *compliance*. (ASSI, 2013).

Para Serpa (2016, p. 40), “um programa de *compliance* somente será efetivo se for gerido em seu dia a dia por uma pessoa capacitada tanto técnica quanto gerencialmente”.

Conhecer todas as áreas dentro da organização é primordial para que o profissional que está gerindo um sistema de *compliance* possa atuar, nesse sentido esse profissional deve estar em contato com os responsáveis de cada área da empresa, visando a correta implantação de controles internos adequados às atividades da instituição. (NEGRÃO e PONTELO, 2017).

Em seguida, algumas técnicas recomendáveis para o exercício da função de *compliance*. (ASSI, 2014, p. 50):

- Emitir normas e regulamentos internos.
- Fazer pesquisas diárias da legislação aplicável às atividades da empresa, no que se refere à atividade de *compliance*.
- Realizar teste de *compliance* em operações, procedimentos e cadastros.
- Elaborar manual de gerenciamento de crise com a formação de um time gerenciamento de crise.
- Elaborar teste de certificação de *compliance* aplicável anualmente.
- Estimular competição, ética, superação de diferenças e trabalho em equipe.
- Monitorar e implementar mecanismos de controles internos vinculados à área de *compliance*.
- Controlar e revisar as pendências e a documentação referente às seções: “Conheça seu cliente”, “Conheça seu fornecedor” e “Conheça seu funcionário”.
- Criar controles operacionais e sistêmicos e testes para prevenção e detecção à lavagem de dinheiro, principalmente para instituições financeiras.

- Propor e apoiar a elaboração de treinamentos diversos dentro de sua área de atuação e de acordo com as necessidades da empresa e do *staff*.
- Desenvolver e implementar mecanismos de apoio (relatórios) aos executivos da organização para subsidiar decisões no comitê de *compliance*.

Já, para as autoras Negrão e Pontelo (2017, p. 108-109), é importante envidar esforços em ações que garantam prioritariamente:

- Adotar, na organização, princípios éticos e normas de conduta e certificar-se do seu cumprimento e aderência.
- Assegurar a implementação, aderência e atualização de normas e regulamentos que previnam problemas futuros de não conformidade e regulamentação aplicável a cada negócio.
- Fomentar a cultura de controles internos na busca contínua por sua conformidade.
- Assegurar que sejam atendidos, pelas diversas áreas da organização, os requerimentos e solicitações de órgãos reguladores e de controle.

É através da correta aplicação da gestão de *compliance* que todos os procedimentos e processos organizacionais sejam seguidos de forma a assegurar que os procedimentos da empresa estão de acordo com o seu plano de negócio, para que seus objetivos e metas sejam alcançados. (NEGRÃO; PONTELO, 2017).

Um excelente profissional de *compliance* precisa ser multidisciplinar, devendo conhecer todas as atividades exercidas pela organização, a seguir as aplicabilidades para um gestor de *compliance*, (ASSI, 2013, p. 51):

- No que se refere às leis: certificar-se da aderência do cumprimento e assegurar que todas as unidades do negócio estejam operando em conformidade com as normas emitidas pelos órgãos reguladores.
- Princípios éticos e normas de conduta: assegurar-se que existem e que tais princípios e normas são observados, pois, somente ter um documento institucional não demonstra que ele esteja sendo aplicado. Incentivar a aplicação e, de preferência, renovar os termos de conduta e ética periodicamente, pelo menos, anualmente.

- Regulamentos e normas: garantir a implementação, aderência e atualização, e de que todas as unidades de negócios estejam operando de acordo com as diretrizes e políticas estabelecidas pela organização. Em algumas empresas o gestor de *compliance* é o responsável por auxiliar as áreas na elaboração dos regulamentos e das normas, cabendo ao *compliance*, mapear os processos, identificar a legislação permanente à atividade da área, podendo realizar o mapeamento dos processos, apesar da elaboração ser de responsabilidade do gestor de cada área.
- Procedimentos e controles internos: certificar-se da existência de procedimentos associados aos processos realizados pela empresa e descrever, avaliar e revisar os procedimentos de todas as áreas visando minimizar riscos operacionais. Neste momento, é muito importante identificar os relatórios existentes, pois, em muitos casos, são criados relatórios que somente a pessoa que os elaborou sabe onde localizá-los e podem surgir problemas de acesso à informação com a saída dessa pessoa da empresa.
- Sistemas de informações: assegurar-se da implementação e funcionalidade dos sistemas, pois o ciclo ou fluxo da informação é o grande causador de problemas nas organizações, já que informação e comunicação devem fluir entre os departamentos, por isso devem ser identificadas cada uma das partes envolvidas.
- Planos de contingência: garantir a adequada implementação e a efetividade dos planos de contingência por meio de acompanhamento de testes periódicos, pois a empresa pode ter planos e documentos de contingência e mesmo fazendo os testes, não significa que o plano irá funcionar.
- Segregação de funções: certificar-se da adequada implementação de segregação de funções organizacionais, a fim de evitar o conflito de interesses. Deve-se adotar o padrão “feito conferido” ou “um faz e outro confere”. Importante salientar, que deve-se utilizar o bom

senso, afinal, em algumas organizações, a estrutura enxuta pode causar conflito e, por isso, deve-se identificar as melhorias dos processos de controle.

- Prevenção à lavagem de dinheiro: estimular a cultura de prevenção a lavagem de dinheiro, por meio de treinamentos específicos. Essa função em instituições financeiras é inerente à área de *compliance*, mas nada impede que as organizações não financeiras tenham uma preocupação com origem dos bens e dos direitos de seus clientes e fornecedores.
- Cultura de controles: incentivar a cultura de controles em conjunto com os demais pilares do sistema de controles internos, na busca incessante de sua conformidade para que as informações possam fluir dentro das organizações. Lembrar que “implementar controle para controlar o controle”, não funciona. Repense o processo.
- Relatório dos sistema de controles internos (gestão de *compliance*), avaliar os riscos e os controles internos elaborando ou certificando a emissão do referido relatório, com base nas informações obtidas junto às diversas áreas ou departamentos.
- Desenvolvimento de políticas internas: participar ativamente do desenvolvimento de políticas internas, para prevenir possíveis problemas futuros de não conformidade em relação à regulamentação aplicável para cada negócio.
- Relações com órgãos reguladores e fiscalizadores: assegurar-se de que todos os itens requeridos pelos regulares sejam prontamente atendidos pelas várias áreas da organização, pois muitos são os reguladores e as obrigações também. Pode ser citado, por exemplo, reguladores como a CVM, o Banco Central, a Receita Federal, a SUSEP, as agências reguladoras e as obrigações como o cumprimento do Código de Defesa do Consumidor, as obrigações contábeis e fiscais, entre outras.

- Relações com auditores externos e internos: garantir que todos os itens de auditoria que podem gerar não conformidade com as leis, regulamentações e políticas da organização sejam prontamente atendidos e corrigidos pelas áreas verificadas, mantendo a sinergia entre as áreas de auditoria interna, auditores externos e *compliance*.
- Relações com associações de classe: participar do mercado para promover a profissionalização da função *compliance* e auxiliar na criação de mecanismos renovados de revisão de regras de mercado, de legislação e regulamentação pertinentes, em linha com as necessidades dos negócios, visando à integridade e à credibilidade do negócio.

Para uma eficaz gestão de *compliance* o profissional dessa área deve estar atento a fatores externos e internos à organização, como as leis inerentes à atividade que a empresa realiza. Gerar uma cartilha de como a empresa funciona, quais são os seus princípios éticos e sua forma de conduta. Deixar claro como são as normas e os regulamentos internos, isso deve ser repassado aos responsáveis por cada área, que deverão informar aos colaboradores de como funciona. Todos dentro da organização devem entender como funcionam os controles internos, para que os riscos operacionais sejam menores. A empresa deve adotar um sistema de informação adequado e confiável, a comunicação deve ser clara e objetiva, sem causar ruídos. Se precaver com relações ações futuras que possam ocorrer (contingências), deveria ser uma regra para todas as organizações, de forma a realizar ações para minimizar riscos. Na segregação de funções e verificar se cada colaborador está realizando suas tarefas de forma a contribuir para o desenvolvimento das atividades da empresa como um todo. As empresas precisam se conscientizar da cultura de controles, não somente de controles internos, mas de todos os controles que digam respeito às atividades da entidade. Políticas internas e relações com órgãos reguladores e fiscalizadores geram mais transparência às atividades exercidas pelas empresas. As auditorias internas e externas trazem para organização confiabilidade de que os procedimentos estão de acordo com as normas e legislações inerentes as atividades da empresa. (ASSI, 2013).

Negrão e Pontelo (2017, p. 109), comentam que, “o *compliance* tem papel de educador. Atua proativamente e apoia as outras áreas da organização na execução de seus objetivos de forma correta, em conformidade com a legislação e normativos vigentes, e com base no código de ética da organização”.

A função do *compliance* não deve estar isolada dentro da organização, necessita do apoio da alta direção e também de todos os colaboradores que atuam na empresa, apesar de complexo e criterioso a gestão de *compliance* deve ser entendida por todos, para que tenha aplicabilidade e confiabilidade, desde as questões operacionais até as dos departamentos de gestão relacionados às atividades da empresa. (ASSI, 2013).

Em sua obra Negrão e Pontelo (2017, p. 109), “o cumprimento de normas e regulamentos estabelecidos por órgãos de controle e fiscalização pelo mercado no qual a organização está inserida e, até mesmo, pela sociedade deixa de ser opção e passa a ser obrigação para garantir sua competitividade e manutenção no mercado”.

O mercado empresarial encontra-se cada vez mais competitivo e exigente, as empresas precisam buscar formas de se manter e convencer seus clientes, fornecedores, público interno e *stakeholder* que possuem qualidade em seus produtos ou serviços. (ASSI, 2014).

Um dos maiores riscos externos que o *compliance* pretende minorar é a quebra da reputação, pois a sua perda provoca “publicidade negativa, perda de rendimentos, litígios caros, redução da base de clientes e, nos casos mais extremos, até falência (COIMBRA, MANZI, 2010, p. 2). As empresas que possuem áreas de *compliance*, controles internos e de risco demonstram ao mercado o comprometimento com o fortalecimento da organização e com a constante melhoria de seus processos. (NEGRÃO e PONTELO, 2017, 110).

Conforme cita Assi (2014, 61), “a gestão de *compliance* fica muito mais efetiva quando ganha corpo na gestão dos negócios agregando parcerias, pois sozinha dificilmente contemplará toda a organização.”

Ter uma gestão de *compliance*, bem estruturada e organizada dentro da empresa trará resultados positivos, pois quando se fala em imagem da empresa perante a sociedade, fala-se em boas práticas de governança corporativa, em que a

empresa irá se apresentar no meio em que está inserida, que benefícios trará àquela comunidade, que vantagens proporcionará a seus clientes, acionistas e todo o público interessado pela gestão do negócio daquela organização. (NEGRÃO e PONTELO, 2017). Em sua obra Assi (2014, p. 62), “a cada dia as exigências vem aumentando, portando a sinergia na obtenção das informações e melhoria dos processos dependem de todos, conforme demonstra o modelo de gestão integrada das áreas de suporte da organização.”

FIGURA 4 GESTÃO DE CONFORMIDADE, DE RISCO E DE SEGURANÇA



FONTE: ASSI (2014, p. 62).

É através da boa gestão de *compliance* que a empresa minimiza riscos a sua imagem, fraudes, reputação, preservando a receita, mantendo sua competitividade no mercado, sendo cada vez mais transparente, permite aos gestores atuarem com mais eficácia e a tomarem decisões com mais segurança e mais assertivas para as transações no mundo organizacional. A prática de *compliance* deve estar inserida no dia a dia das organizações, para que não fiquem vulneráveis a fraudes, manipulações ou distorções. Todas as ações de *compliance* devem ser preventivas, evitando transtornos futuros. (NEGRÃO; PONTELO, 2017).

De acordo com material publicado pela *PriceWaterhouseCoopers (PWC)* “organizações que atuam voltadas para o gerenciamento de crises possuem como vantagem ambiente de controle interno melhorado e maior valor ao acionista.” Ainda segundo o material do PWC, existem dois tipos de *compliance*:

- Direcionado para eficiência e eficácia: apresenta vantagens quanto a otimização de custo em relação a atividades relacionadas com *compliance*.
- Direcionado para a estratégia: desenvolvimento de estrutura (s) da administração que permitem a minimização de surpresas para os negócios, além de melhoria no processo de *compliance*, removendo a duplicação e/ou otimizando as atividades de controle.

O ambiente em que as organizações estão inseridas não é estático, todos os dias surgem novas regulamentações, as empresas que não possuem uma atuação de *compliance*, bem organizada e estruturada dificilmente irão acompanhar as mudanças e se adaptar as novas regras, com isso podem deixar de atender a várias exigências, entre elas as de mercado, tributárias, tecnológicas, trabalhistas, operacionais e administrativas. É através do *compliance* que a organização irá medir a eficiência e a eficácia do programa e das respectivas ações para avaliar quanto a empresa está conforme.

2.6 COMPLIANCE E GESTÃO DE PESSOAS

Implantar um programa de *compliance* não é uma atividade simples a ser desenvolvida dentro da organização, ainda mais quando se fala em gestão de pessoas, que é uma área com suas peculiaridades e características particulares.

Para a autoras Negrão e Pontelo (2017, p. 159), “o *compliance* não pode ser tratado de forma isolada, pois suas atividades englobam todas as áreas da organização. Afinal, o foco da gestão de pessoas é o empregado ou colaborador que participa ativamente da dinâmica organizacional”.

Para ASSI (2013, p. 90), os processos de *compliance* e de controles internos devem assegurar o cumprimento dos normativos internos e da regulamentação vigente, dentro os quais se destacam:

- Efetividade do conjunto de normas que regulamentam as atividades da organização.

- Compatibilidade de sua estrutura organizacional com as exigências legais.
- Independência de atuação de classificação de risco de crédito e das demais pessoas envolvidas na emissão da classificação do risco.
- Controle das informações confidenciais a que tenham acesso os administradores e as pessoas envolvidas no processo de emissão da classificação de risco.
- Cumprimento das regras do código de conduta e da aplicação de punição às infrações.
- Identificação dos atuais conflitos de interesses.
- Implementação de programas de treinamento das pessoas envolvidas nos processos internos.
- Adequação do método de avaliação de desempenho e da política de remuneração das pessoas envolvidas nos processos.
- Adequação das medidas adotadas para assegurar a segregação entre as atividades.
- Recebimento de comunicação de mudanças significativas nas metodologias e nos procedimentos.
- Identificação pelos colaboradores das deficiências e não conformidades e o gerenciamento delas.
- Implementação das ações corretivas e sua efetividade.
- Melhoria da segurança na execução das atividades.
- Criação de mecanismos para a melhoria dos controles.

Todos os colaboradores dentro da organização devem estar atentos às normas e procedimentos, pode-se desenvolver uma cartilha de fácil entendimento para que as pessoas compreendam de forma clara e objetiva. Alinhamento da empresa, sua estrutura organizacional com os procedimentos legais exigidos pela legislação inerente a sua atividade. As regras dentro da empresa foram elaboradas para serem cumpridas, quando isso não ocorre o colaborador necessita de uma punição, mas para que o empregado não desvie seu caminho precisa de treinamento constante, para entender como a organização funciona e qual seu papel em toda essa estrutura. As pessoas

precisam ser recompensadas pelo seu trabalho e aqui entra uma política adequada de remuneração e um plano de carreira bem estruturado. Todas as mudanças devem ser comunicadas e de preferência estudadas anteriormente com os colaboradores para evitar surpresas desagradáveis. Os controles devem ser trabalhados de forma a auxiliar nos processos da empresa, quanto melhor elaborado e aprimorado, melhor será sua aplicabilidade dentro da organização. (ASSI, 2013).

Conforme estudado na obra das autoras Negrão e Pontelo (2017, p. 162), na gestão de pessoas, a proposta de implementação de ações de *compliance* abrange a atuação direcionada das seguintes áreas:

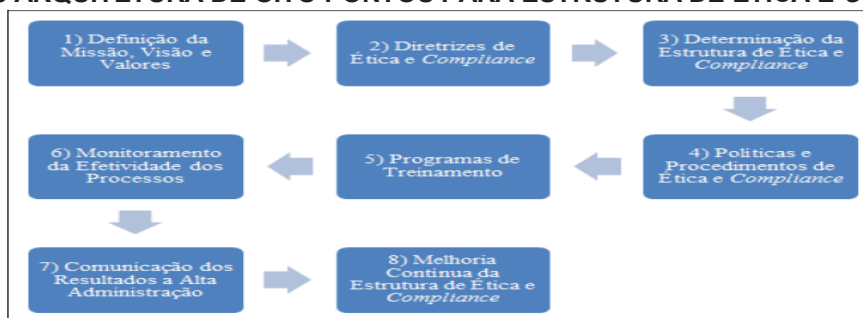
- Ética organizacional: deve haver uma atuação conjunta entre os comitês de ética da organização e/ou as áreas com atribuição de elaboração e implementação, no sentido de reforçar os princípios, disseminá-los, atualizá-los e acompanhar as ações relacionadas ao tema. A ética é a base do *compliance* - os empregados devem atuar em conformidade com os princípios e diretrizes expostos nesses códigos.
- Comunicação: estabelecer ações visando comunicar as diretrizes do programa de *compliance*, de acordo com o público. É o estabelecimento de mecanismos de comunicação para suportar o programa e sensibilizar os empregados da organização. Afirma-se que é a área de maior importância e que pode garantir o sucesso dos programas e ações de *compliance*.
- Treinamento: elaborar e planejar ações de educação visando desenvolver os empregados, de acordo com a hierarquia funcional, atividades desenvolvidas, etc. Os treinamentos devem ser desenvolvidos em conjunto com as áreas de educação, devem ser elaborados os conteúdos e adaptá-los de acordo com o público a ser treinado. Eventos de *workshops*, palestras de sensibilização e também treinamentos corporativos.
- Canal de denúncias específico para gestão de pessoas: constitui um mecanismo definido como uma linha direta com o empregado para tratar

de questões relativas à área de Gestão de Pessoas. Muitos problemas podem ser identificados por este canal, que deve ser gerenciado pela área de *compliance* de Gestão de Pessoas visando a melhoria dos processos. As questões devem ser respondidas no prazo definido e o retorno deve ser imediato ao denunciante. Além disso a área de Gestão de Pessoas atuará no relacionamento com as demais áreas da organização, gerando a conformidade dos assuntos de Gestão de Pessoas por toda a organização.

- Tratamento de Conflito de Interesses: é um tema que envolve as relações humanas e é extremamente abrangente. A falta de alinhamento entre os integrantes de um grupo de modo a sobrepor uma decisão empresarial importante pode ser entendido como conflito de interesses. Outra situação de conflito de interesses é quando alguém obtém uma vantagem indevida, para si ou para terceiros, utilizando-se do poder de sua posição na organização.

Todos os colaboradores dentro da organização devem ter bem claro como funcionam as normas e procedimentos, a elaboração de um código de ética pode deixar mais transparente as ações. A comunicação deve ser eficiente de forma que todos compreendam o que se espera de cada funcionário. Estar em constante treinamento é uma prática que as empresas deveriam adotar, pois investir em seus talentos é a melhor maneira de garantir a realização de um trabalho de qualidade por seus colaboradores. (NEGRÃO e PONTELO, 2017).

FIGURA 5 ARQUITETURA DE OITO PONTOS PARA ESTRUTURA DE ÉTICA E COMPLIANCE



FONTE: Prado e Correia (2016, p. 10).

Conforme Figura 5 podemos observar os pontos da estruturação de um programa de *compliance* na gestão de pessoas, Prado e Correia (2016, p. 10), explicam cada um dos pontos acima:

2.6.1 Definição da Missão, Visão e Valores da Organização

O passo inicial para a estrutura de Ética e *compliance* é a definição da missão (razão de ser), visão (futuro da organização) e valores (características a serem desempenhadas no dia a dia da empresa).

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 42), “a Missão é o elemento essencial na construção da identidade corporativa, pois é através desta declaração que poderá ser identificada a real importância da existência daquela empresa dentro de um contexto global”.

De acordo com Oliveira (2010, p. 43), “a visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”.

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma. (Chiavenato e Matos, 1999, p. 41).

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p. 29), enfatizam que os valores gerenciais, ou seja, crenças e preferências dos líderes da organização são de extrema importância para formação da estratégia.

Tamoyo (1996, p. 164) esclarece que, os valores organizacionais correspondem ao conjunto de princípios ou crenças, que estão organizados de forma hierárquica, relacionados às metas organizacionais pretendidas que orientam a empresa.

Conforme os autores citados pode-se resumir que a missão corresponde a que a empresa se propõe e para quem, é a sua proposta de trabalho. A visão é um conjunto preciso e bem elaborado que descreve para onde a empresa está caminhando, sendo uma descrição do seu futuro, o que ela pretende. Os valores são as crenças, princípios, pilares que orientam as atividades de uma organização, está relacionado ao comportamento das pessoas que fazem parte desse empreendimento. Normalmente os valores são inegociáveis dentro de uma empresa.

2.6.2 Diretrizes de ética e *compliance*

Para a definição de diretrizes de ética e *compliance*, na qual a alta administração deve determinar quais atitudes são esperadas de todos os colaboradores para que boas práticas de gestão possam ser implantadas e sempre cultivadas na organização. Se a Alta Administração definir que a organização deve sempre buscar e manter condutas éticas e de cumprimento em todas as suas decisões e processos de negócio, a Alta Administração deve ser o grande exemplo, demonstrando ética e cumprimento em todas as suas ações. (PRADO; CORREIA, 2016).

A área de RH deve alinhar as políticas e práticas de Gestão de Pessoas com a Missão, Visão, Valores e Diretrizes de Ética e *compliance*. Esta área somente poderá agregar valor à organização se suas práticas de RH estiverem totalmente alinhadas à estratégia e seus valores na organização.

Para Negrão e Pontelo (2017, p. 164), “as organizações, com seus regulamentos internos, orientam os trabalhadores desenvolvidos pela gestão de ética por meio de promoção de ações de natureza educativa, da atualização e do aperfeiçoamento de suas normas.”

Uma das funções do profissional de *compliance* juntamente com a alta administração e a área de recursos humanos é implementar um código de conduta para as relações de trabalho, um regulamento da organização. (ASSI, 2013, p. 28).

A ética está nos princípios e valores de cada colaborador, mas a instituição deve deixar claro quais são os seus princípios e valores, pois como se exigirá de um funcionário que seja politicamente correto, se a organização não se comporta com transparência perante a sociedade. (NEGRÃO; PONTELO, 2017).

2.6.3 Determinação da Estrutura de Ética e *compliance*

Ao determinar as diretrizes de Ética e *compliance* a organização deve determinar a estrutura para lidar com o tema, a qual será responsável por disseminar estas diretrizes dentro da organização e consequentemente monitorar seus resultados.

A área de Gestão de Pessoas poderá colaborar na determinação desta estrutura que deverá desempenhar atividades como: determinação de políticas e procedimentos de Ética e *compliance*; comunicação e treinamento periódico das regras de Ética e *compliance*. Disponibilização e manutenção de canal de comunicação (denúncias, dúvidas e sugestões de melhoria); monitoramento da efetividade dos processos por meio de verificações periódicas e investigações; comunicação junto a Alta Administração dos resultados obtidos; e monitoramento da implantação de ações de melhoria contínua. A implantação desta estrutura depende do porte da organização. Quanto maior for o porte, maior a tendência de existir uma área específica para tratar deste tema liderada por um profissional conhecido como *Compliance Officer*. Este profissional deverá se reportar para o nível mais alto da organização para que tenha independência e suporte suficiente para realizar suas atividades. (PRADO; CORREIA, 2016, p.10).

Negrão e Pontelo (2017, p. 164), “muitos esforços são empreendidos para conseguir que cada empregado tenha consciência da importância da ética no trabalho e na sua postura perante a realização de suas atividades”.

Assi (2013, p. 39), “uma das funções do profissional de *compliance* juntamente com a alta administração e a área de recursos humanos é implementar um código de conduta para as relações de trabalho.”

Toda empresa deveria ter um manual de conduta, um código de ética, claro e objetivo, que direcionasse todos os colaboradores a cumpri-lo, esse código deve ser pensado e elaborado juntamente com os empregados da instituição, fica mais fácil o entendimento e cumprimento do mesmo. (NEGRÃO; PONTELO, 2017).

O código de ética não pode ser apenas um documento impresso ou eletrônico, mas um regulamento da organização, visando respaldar os negócios e atender à legislação, para que todas as decisões sejam tomadas com base na honestidade. (Assi, 2013, p. 39).

Na obra de Negrão e Pontelo (2017, p. 164), “trata-se de um código de ética, um documento vital para qualquer organização. Seu conteúdo deve estar baseado no negócio, missão e valores, e, ao mesmo tempo, refletir as atitudes das pessoas”.

Segundo Assi (2013, p. 40), “na busca pela ética profissional, tem-se como premissa o maior relacionamento do profissional com seus clientes e com outros profissionais, levando em conta valores como dignidade humana, autorrealização e sociabilidade”.

Para o entendimento do código de ética, os colaboradores precisam entender o que significa “ética”, quais as relações da mesma com a vida pessoal e qual sua aplicabilidade nas atividades da organização. Esses princípios éticos devem ser claros e objetivos, entre a alta administração, os *stakeholders*, clientes, fornecedores e toda a comunidade a qual a empresa pertença, pois sua postura perante a sociedade é de extrema importância, não basta ter princípios éticos, mas deve demonstrar estes princípios em seu “comportamento”. (SERPA, 2016).

Negrão e Pontelo (2017, p. 165), “é recomendável que esse código reflita ou aborde assuntos como: respeito à imagem da organização, à legislação, conflitos de interesse, proteção ao patrimônio, transparência nas comunicações internas e externas da organização.”

No código de ética devem ter destaque os aspectos das relações internas e externas, como o processo de admissão ou contratação, desenvolvimento profissional, lealdade entre os empregados, respeito entre chefias e subordinados, saúde e segurança no trabalho, comprometimento da organização com os empregados, entretenimento e viagem, propriedade da informação, assédio profissional e sexual, alcoolismo, uso de drogas, meio ambiente, entre outros aspectos. (NEGRÃO; PONTELO, 2017, p. 165).

Ainda para Negrão e Pontelo (2017, p. 165), o código de ética será baseado nos seguintes valores:

- Transparência: ter clareza em todas as relações sejam elas com os clientes internos ou externos, bem como elaboração de programas de boas práticas de governança corporativa.
- Sustentabilidade: buscar sempre o equilíbrio entre os meios: ambiental, social, econômico e financeiro.
- Integridade: administrar a organização de forma honesta e transparente com os clientes internos e externos, fornecedores, acionistas e sociedade.

- Excelência: ter compromisso com a eficiência dos produtos e serviços, buscando alternativas para cada dia melhorar toda a cadeia produtiva dos produtos e serviços, satisfazendo os clientes.
- Respeito pelas pessoas: zelar pelas pessoas, manter um ambiente com respeito mútuo para cada pessoa que colabora com a organização, seja ele cliente, empregado, acionista, parceiro, colaborador, fornecedor e a sociedade.
- Meio ambiente: ter preocupação com a valorização do meio ambiente, buscando alternativas de reutilização, reciclagem e redução de qualquer material em sua prática de produção ou prestação de serviços.

Atualmente no Brasil tem se falado muito em ética, mas será que as pessoas sabem realmente o que significa ser ético, ser politicamente correto, ter uma conduta e postura correta perante seu trabalho, sociedade, comunidade, igreja, legislação e todas as demais atitudes que fazem viver e conviver em sociedade? O “jeitinho” brasileiro é uma forma de distorcer a ética e as boas práticas. A sociedade seria mais justa e ética, se estes princípios fossem aprendidos na infância e acompanhassem toda a vida de um cidadão. (ASSI, 2013).

A própria Constituição Federal 1988 tem como fundamento, “a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, o pluralismo político”.

O cumprimento desse texto tão bem escrito da Carta Magna não se faz por si só, faz-se necessário que a população respeite e faça valer seus direitos e deveres seguindo-os em todos os seus preceitos, desenvolvendo uma sociedade mais justa e humana para sua geração e as gerações futuras. (ASSI, 2013).

2.6.4 Políticas e Procedimentos de Ética e *Compliance*

Conforme citam Prado e Correia (2016, p. 12), a elaboração de políticas e procedimentos de Ética e *compliance* são fundamentais para:

- A partir das diretrizes gerais de Ética e *compliance* definir regras que devem ser seguidas por todos os colaboradores independentemente do

nível hierárquico. Geralmente os documentos que são produzidos são: Código de Ética/Conduta para colaboradores; Código de Ética/Conduta para parceiros de negócio como fornecedores e clientes.

- Punições em caso do não cumprimento das regras. Estas punições devem ser aplicadas em todos os casos de não cumprimento e de forma padronizada para que haja justiça e os colaboradores e parceiros de negócio possam perceber a seriedade dos programas.
- Canal de Comunicação para reporte de violações, dúvidas e sugestões de melhoria. O recebedor destas denúncias conhecido como Ouvidoria ou *Ombudsmen*, pode ser uma empresa externa para maior independência ao processo ou a área de *compliance*, Jurídico ou Gestão de Pessoas. É importante que os colaboradores e parceiros de negócio possam enviar seus relatos e tenham sua identidade protegida e que haja um compromisso da organização em investigar casos de violação com o código de Ética e *compliance*. Assim, os relatores poderão sentir confiança no canal e a organização será beneficiada com a comunicação voluntária de violações e prevenção de eventuais riscos para a companhia. Estes documentos devem abordar, ainda, temas que possuem maior risco para a organização, como por exemplo: diretrizes para relacionamento com órgãos públicos, fornecedores e clientes em observância as práticas anticorrupção e de livre concorrência no mercado; relações com colaboradores sobre temas como discriminação, assédio moral e sexual; confidencialidade de informações; doações, patrocínios, brindes e presentes; cumprimento de leis fiscais e contábeis.

A área de Gestão de Pessoas deve ter envolvimento ativo na elaboração destes documentos de modo que haja clareza suficiente para os leitores, bem como um alinhamento com a missão, visão, valores e diretrizes de Ética e *compliance*. Estes documentos devem ser constantemente revisados para que sejam atualizados perante as mudanças na organização e no ambiente que a cerca. (ASSI, 2013).

2.6.5 Programas de Treinamento e Comunicação

As políticas e procedimentos de Ética e *compliance* devem ser constantemente comunicadas aos colaboradores e parceiros de negócios, por meio de: treinamentos presenciais abordando-se sobre as principais determinações; treinamentos por plataforma eletrônica (*e-learning*); comunicações internas por meio da *intranet*, *e-mail* e revistas publicadas pela organização. (PRADO e CORREIA, 2016).

Para Negrão e Pontelo (2017, p. 180), “os treinamentos são voltados para os empregados e executivos do alto escalão, para fornecedores e até mesmo para clientes. Podem ser presenciais ou a distância”.

Todas as pessoas envolvidas no processo empresarial precisam compreender como o *compliance* funciona dentro da organização, isso somente será possível com treinamentos e materiais explicativos sobre este programa. Dentre este público devem estar todos os envolvidos com esta instituição. (ASSI, 2013).

Estes programas de treinamento e comunicação devem incluir exemplos práticos para que haja maior entendimento das regras explicadas, bem como testes de conhecimento para verificar a assimilação do conteúdo. Os programas de treinamento devem ser realizados em frequência periódica (exemplo anual, bianual) para que o tema esteja sempre na mente das pessoas. Além disso, as políticas e procedimentos de Ética e *compliance* e materiais de treinamento devem estar sempre disponíveis para consulta por parte dos colaboradores e parceiros de negócio por meio da *intranet*, *website* da Internet e documentos físicos. Assim, o RH deve atuar na elaboração de programas de treinamento que sejam efetivos, bem como na formalização da realização do treinamento. A formalização é um item importante para evidenciar a efetividade do programa, principalmente caso haja uma investigação por órgãos governamentais sobre o programa de Ética e *compliance* da organização. (PRADO; CORREIA, 2016).

Ainda na obra das autoras Negrão e Pontelo (2017, p. 180), “o responsável pela elaboração de treinamento deve buscar que este programa desenvolva lições de conscientização de toda a situação da organização, sua missão, visão e valores”.

Serpa (2013, p. 52), “alguns profissionais experientes em programas de *compliance* dizem que se a empresa tiver apenas um real para investir no seu

programa, invista-o em treinamento e comunicação, se tiver cem reais, também, se tiver dez mil reais, também”.

A maioria das organizações adota o treinamento como parte essencial do seu sucesso e também dos seus profissionais. Os tópicos do treinamento voltados para *compliance* em gestão de pessoas devem incluir habilidades gerais, tais como: habilidades técnicas, orientação sobre a organização, orientações para evitar ações judiciais, assédio moral e sexual, *compliance*, auditorias, multas por descumprimento legal, informações sobre medicina no trabalho e conduta ética. (NEGRÃO; PONTELO, 2017, p. 180).

Para que o colaborador compreenda como o programa funciona e como será sua aplicabilidade, deve estudá-lo e compreendê-lo, estando atento aos principais pontos, nesse sentido a elaboração de uma cartilha para melhor compreensão é extremamente útil. Investir em treinamento é capacitar os talentos dentro da organização isso não deve ser visto como um custo, mas como um investimento para a organização. (SERPA, 2013).

2.6.6 Monitoramento da Efetividade dos Processos

A organização deve determinar indicadores chave de desempenho (*key performance indicador - KPI*) para monitoramento deste processo. Estes indicadores poderão ser monitorados por ferramentas como o *Balanced Scorecard (BSC)*. Alguns exemplos de indicadores são: quantidade de treinamentos realizados por colaboradores e parceiros de negócio; resultado dos testes de conhecimento realizados pelos colaboradores e parceiros de negócio que medem a assimilação do conteúdo; denúncias recebidas no canal de comunicação por modalidade; resultados da apuração das denúncias; investimento realizado na estrutura de ética e *compliance*. (PRADO; CORREIA, 2016).

Segundo Negrão e Pontelo (2017, 184), “o método para verificação de *compliance*, aplicação do *checklist* de conformidade ou, simplesmente, roteiros de conformidades”. São duas as linhas de atuação para aplicação das ações de *compliance*:

- Políticas e diretrizes: *checklists* voltados para orientação e verificação das políticas e diretrizes organizacionais.

- Processos: *checklists* voltados para orientação e verificação das atividades e responsabilidades do órgão /área que operacionaliza os processos dos respectivos assuntos dos *checklists*.

Para que os processos funcionem adequadamente, trazendo resultados positivos para a organização, segurança nas atividades realizadas, confiança para o público interno e externo, o monitoramento dos processos deve ser realizado constantemente. (ASSI, 2013).

Na obra de Negrão e Pontelo (2017, p. 185), “modelos de *compliance* para as políticas e diretrizes estratégicas, planos e projetos de gestão de pessoas, possui as seguintes divisões:

- Objetivo e importância do assunto: esclarecer o porquê de adotar uma postura preventiva sobre o assunto, demonstrando as principais questões envolvidas.
- Verificação de *compliance*: apresentar as questões a serem verificadas e trabalhadas nas atividades de *compliance*.
- Riscos e processos trabalhistas: demonstrar os principais riscos e possibilidades de processos trabalhistas no caso de inexistência de atuação em relação ao assunto e, por outro lado, caso existam processos implementados, os riscos de estarem em desconformidade.
- Modelos de *checklist*: demonstrar, como exemplo, a verificação de alguns itens dos assuntos abordados. São apresentados questões mínimas, apenas como exemplo. Os *checklists* devem conter todas as verificações necessárias em relação aos assuntos abordados.
- Plano de ação e melhorias: propor ações que podem ser implementadas visando à melhoria dos problemas em relação ao assunto. Dependendo dos resultados de *compliance* que a organização pretenda alcançar, algumas ações terão mais efetividade que outras, umas serão implementadas e outras terão menor prioridade.

2.6.7 Comunicação dos Resultados a Alta Administração

A Alta Administração deve receber os resultados dos principais indicadores de forma regular (mensal, trimestral, anual ou bianual). Estes resultados devem ser acompanhados por planos de ações para resultados que não estiverem aderentes as metas estipuladas. Adicionalmente, caso haja violações consideradas graves do código de Ética e *compliance*, a Alta Administração deve ser envolvida de imediato para que possa participar da determinação das medidas cabíveis ao caso. Esta é uma regra que deve estar claramente definida nas políticas e procedimentos de Ética e *compliance*. A área de Gestão de Pessoas deve participar ativamente deste processo, para que possa acompanhar os resultados, bem como desempenhar punições que forem necessárias, como por exemplo, desligamento por justa causa em casos de maior gravidade. (PRADO; CORREIA, 2016).

Negrão e Pontelo (2017, p. 179), “a comunicação deve ocorrer rotineiramente, tanto para os empregados, quanto para o conselho de administração da empresa e presidência”. Abaixo algumas linhas que devem fazer parte do programa de *compliance* na área de gestão de pessoas:

- Comunicação de divulgação do código de ética da empresa.
- Comunicação e importância do *compliance* para os empregados, o porquê de fazer certo, quais os ganhos e as penalidades previstas nos casos de problemas.
- Comunicação quanto aos normativos internos e a legislação aplicada a área.
- Reportes semanais, dependendo da demanda, ou mensais, prestação de contas de atuação da área de *compliance*, dos processos investigados, da aplicação dos roteiros e seus resultados e das melhorias empreendidas.

A comunicação é a peça chave para um programa de *compliance*, pois é através da mesma que os colaboradores ficam sabendo das ações que estão ocorrendo dentro da organização. (SERPA, 2016).

2.6.8 Melhoria contínua da estrutura de ética e *compliance*

Assim como qualquer ferramenta de gestão, a Estrutura de Ética e *compliance* deve passar por rotinas de melhoria contínua, as quais podem ser alimentadas por mudanças na organização, no arcabouço regulatório. A área de gestão de pessoas pode auxiliar no acompanhamento destas ações de melhoria, bem como na cobrança das ações pendentes e reporte a Alta Administração. (PRADO; CORREIA, 2016).

Negrão e Pontelo (2017, 301), “as verificações de *compliance* referem-se à aplicação de *checklists* estruturados e embasados nos normativos da empresa. De acordo com os resultados, é possível realizar um diagnóstico apontando as resolutivas necessárias”.

Dos oito pontos a melhoria contínua é o último que deve ser aplicado para a finalização de um programa de *compliance*. De todos os pontos analisados não há um mais ou menos importante, o que se deve levar em consideração é o programa como um todo e sua efetividade no resultado final, a implantação do *compliance* na organização. (ASSI, 2013).

2.7 PRODUTIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

Em um mercado competitivo e global as empresas tem se preocupado com a eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas atividades e a produtividade é o tema mais estudado e analisado dentro das organizações.

A produtividade é considerada uma sincronia de estratégias das empresas com o mercado, desta forma, Cerqueira Neto (1991, p. 43) a define como: “as grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, para reduzir os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos otimizando a utilização dos recursos existentes”.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 484), “produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção”.

As empresas nesse processo de transformação em demonstrar eficiência, produtos mais competitivos e que somente façam bem ao meio ambiente, preocupação

com o meio em que estão inseridas, buscam para compor seu quadro de trabalho pessoas produtivas, pessoas engajadas com a missão, visão e valores da instituição. (GOLEMANN, 2008).

Na obra de Ott (1995, p. 1), “[...] as pessoas produtivas aprendem como funciona a produtividade pessoal. Elas sabem exatamente o que fazer para concretizar seu potencial de produtividade. Em segundo lugar transmitem aos outros esse conhecimento”.

Ser produtivo é estar comprometido com o trabalho que realiza, é estar motivado para a realização desse trabalho, que deve ser feito com responsabilidade e interesse, pois de que adianta, todos os dias as pessoas saírem de seus lares para desenvolverem uma atividade dentro da organização se não o fazem com dedicação, comprometimento, responsabilidade, qualidade? (GOLEMANN, 2008).

Ott (1995, p. 3) cita em seu estudo, “a produtividade é uma característica inata, não uma habilidade adquirida. Existem certas barreiras da produtividade que impedem ou restringem a capacidade das pessoas produzirem”.

Para o autor acima citado, as cinco barreiras da produtividade são:

- A preocupação - quando a pessoa se preocupa, usa muita energia cerebral, que poderia ser melhor empregada para finalidades produtivas.
- A erosão da energia e do entusiasmo - a erosão pode ocorrer de forma brusca e gradual, impedindo a produtividade.
- As emoções negativas - fúria, ciúme, depressão, decepção, solidão, medo, etc., tudo isso envenena a produtividade.
- Fuga da ação - mesmo com as melhores intenções e ações a pessoa pode ser bastante improdutivo.
- Doença do quando - quando vai acontecer isto ou aquilo? Quando a realização das pessoas serão recompensadas? Quando, quando, quando?

O mesmo autor coloca em seu livro as molas propulsoras para a produtividade:

- A paciência e o relaxamento - poucas pessoas percebem que faz-se necessário ter paciência e relaxar na hora do desempenho. Um número pequeno de pessoas sabe fazer isso, é por esse motivo que muitas pessoas conseguem resultados medíocres.
- Atenção altamente concentrada - a habilidade em concentrar o foco mental, mesmo por certos intervalos, fará maravilhas pela produtividade.
- A visão macro /micro - tem a ver com a maneira como as pessoas se orientam para os detalhes ou para os conceitos. As pessoas mais produtivas se orientam tanto para o detalhe como para os conceitos. Elas conseguem focalizar detalhes com precisão como tomar distância e avaliar o conjunto. Além disso, elas sabem a hora certa a fazer uma coisa ou outra.
- Visualização - ela é que lhe dá a dica: funciona, apesar de a maioria das pessoas não conseguir colocá-la para funcionar com proveito.
- Pensamento criativo - as melhores recompensas da vida estão reservadas para quem executa ideias. Pois estas pessoas não só criam ideias e soluções, mas também criam métodos para sua execução.

As empresas querem e precisam que seus colaboradores sejam mais produtivos, devido às exigências e pressões impostas pelo mercado: imposição de corte de custos, mercado de trabalho sensível, novos concorrentes, clientes no comando, exigências dos *stakeholders* por melhores rendimentos, carga tributária elevada, exigências governamentais, preocupação com o meio ambiente e com a responsabilidade social. (GOLEMAN, 2008).

Confirma cita o autor Goleman (2008, p. 15), “o segredo de estabelecer objetivos eficazes é entender as necessidades da equipe, a pessoa e as tarefas envolvidas. Os gestores precisam assegurar que os objetivos sejam realistas e desafiadores”.

Para que o trabalho seja realizado de forma a cumprir as metas e os objetivos estabelecidos pelos gestores, os colaboradores precisam ter claro, quais são esses objetivos e metas a serem atingidos. Toda a equipe deve estar engajada, desde o

peçoal que trabalha na área de produção até a mais alta gerência. O trabalho deve ser realizado de forma conjunta. (OTT, 1995).

“Nada é mais desmotivante do que não corresponder às expectativas, ao ponto que o êxito de cumprir objetivos criará maior confiança e produtividade”. (GOLEMAN, 2008, p. 15).

Os gestores precisam ser claros quando direcionam as equipes ou os colaboradores para as atividades, devem cumprir fielmente o que diz o plano de negócios da instituição, relacionado a metas e objetivos. Se todos voltarem suas energias para o atingimento desses objetivos, o sucesso da produtividade será alcançado e consequentemente a empresa terá maior rentabilidade, satisfazendo tanto seu público interno como externo. (CERQUEIRA NETO, 1991).

Conforme comenta Goleman (2008, p. 15), “[...] é preciso liderar, não apenas pelo exemplo, mas pelo verdadeiro empenho de manter o pessoal envolvido, produtivo e flexível. Equilibrando o que é possível com o quanto poderá exigir de seus funcionários de forma justa”.

“As empresas já se convenceram da importância e de como proceder para avaliar sua produtividade. Nem todas, porém, compreenderam que produtividade é um conceito muito mais amplo que o quociente de certa quantidade física pelo recurso usado para obtê-la”. (HALLGREN; MESSIAS, 2004).

As organizações que se destacam em um mercado competitivo e global, são as que entenderam que produtividade vai além de números, envolve sim resultados, e nesse quesito devem ser positivos, mais está muito mais relacionado ao comportamento das pessoas e a forma que realizam seu trabalho. (GOLEMAN, 2008).

"Produtividade é minimizar o uso de recursos materiais, mão de obra, máquinas, equipamentos, etc., para reduzir custos de produção, expandir mercados, lutar pela melhoria do padrão de vida dos colaboradores, no interesse comum do capital, do trabalho e dos consumidores". (HALLGREN; MESSIAS, 2004).

Dentro das organizações a produtividade envolve as pessoas, e o capital humano é o bem mais valioso que a empresa possui. Valorizar as pessoas é entender que através do trabalho desses colaboradores os relatórios financeiros serão positivos,

e a rentabilidade desejada pelo público interessado nessa empresa será alcançado. (GOLEMAN, 2008).

No artigo escrito por Hallgren e Messias (2004) “produtividade depende de aspectos comportamentais humanos e principalmente da cultura inerente a cada organização; o humano faz diferença devendo ser seriamente levado em conta.”

3 METODOLOGIA

Definir qual será o método utilizado corresponde a uma etapa fundamental da pesquisa, principalmente porque se faz necessário que haja uma harmonia entre as abordagens teóricas escolhidas e o tipo de pesquisa a ser desenvolvida. A ciência compõe-se de:

Um conjunto de conhecimentos sobre fatos ou aspectos da realidade (objeto de estudo), expresso por meio de uma linguagem precisa e rigorosa. Esses conhecimentos devem ser obtidos de maneira programada, sistemática e controlada, para que se permita a verificação de uma validade. Assim, podemos apontar o objetivo dos diversos ramos da ciência e saber exatamente como determinado conteúdo foi construído, possibilitando a reprodução da experiência. Desta forma, o saber pode ser transmitido, verificado, utilizado e desenvolvido. (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2006, p. 19).

Nesse sentido, quando se fala em fazer ciência ou realizar uma pesquisa, diz-se que é necessário seguir uma metodologia, porque existem características fundamentais da ciência na busca de conteúdos passíveis de verificação e isentos de emoção, primando pela objetividade dos fatos.

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

O trabalho realizado classifica-se como pesquisa exploratória a fim de construir proposições sobre o tema.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. (GIL, 2007, p. 41).

Como a pesquisa científica se inicia com um problema de pesquisa solucionável, o passo seguinte consiste em oferecer uma solução possível por meio de proposições, ou seja, “uma expressão verbal suscetível de ser declarada verdadeira ou falsa.” (GIL, 2007, p. 31).

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

Nessa tipologia será utilizada a pesquisa qualitativa já escrita por diversos autores das áreas de conhecimento inerentes ao trabalho.

A análise qualitativa é menos formal do que a análise quantitativa, pois nesta última seus passos podem ser definidos de maneira relativamente simples. A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. (GIL, 2007, p. 42).

Na pesquisa qualitativa não há uma preocupação com a representação numérica, e sim com as características de um grupo social, uma comunidade, uma empresa, entre outros.

Pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais, por exemplo. Com a pesquisa qualitativa, os entrevistados estão mais livres para apontar os seus pontos de vista sobre determinados assuntos que estejam relacionados com o objeto de estudo. Numa pesquisa qualitativa as respostas não são objetivas, e o propósito não é contabilizar quantidades como resultado, mas sim conseguir compreender o comportamento de determinado grupo-alvo. Normalmente, as pesquisas qualitativas são feitas com um número pequeno de entrevistados. A escolha da pesquisa qualitativa como metodologia de investigação é feita quando o objetivo do estudo é entender o porquê de certas coisas, como a escolha dos eleitores, a percepção dos consumidores, etc. (GIL, 2007, p. 43).

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO À ABORDAGEM DOS PROCEDIMENTOS

Nessa tipologia serão feitos levantamentos bibliográficos para a realização do trabalho. Para que o estudo seja direcionado de forma a alcançar os objetivos propostos o trabalho estará pautado na pesquisa bibliográfica. A finalidade da pesquisa é “resolver problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos.” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 14).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002, p. 32).

Para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema.

Minayo (2011, p. 17), vendo de um prisma mais filosófico, considera a pesquisa como:

[...] atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação.

Pesquisar é responder a questionamentos presentes na realidade do ser humano; são as perguntas que impulsionam a busca de fundamentação de respostas através da pesquisa. A metodologia aplicada no presente trabalho será com base na fundamentação dada por Prodanov e Freitas (2013, p. 54):

Pesquisa bibliográfica quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Em relação aos dados coletados na internet, atentar à confiabilidade e fidelidade das fontes consultadas eletronicamente. Na pesquisa bibliográfica é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

A pesquisa bibliográfica é capaz de proporcionar embasamento teórico para estruturação, análise e interpretação de dados coletados em livros, revistas especializadas com dados pertinentes ao assunto.

Sobre modalidades de pesquisa, SALVADOR (1986, p. 10), comenta:

Por outro lado, a pesquisa feita em documentos escritos é chamada de pesquisa bibliográfica, quando se utiliza de fontes, isto é, documentos escritos originais primários; chama-se de consulta bibliográfica ou estudos exploratórios, quando se utiliza de subsídios, literatura corrente ou obras de autores modernos. Comumente, ambos os estudos são denominados simplesmente de pesquisa bibliográfica.

4 CONSTRUÇÃO DAS PROPOSIÇÕES

Diante da necessidade de compreender como o *compliance* e a motivação nas relações de trabalho podem melhorar a produtividade nas organizações privadas, a relação entre as teorias é apresentada a fim de indicar características entre *compliance* e motivação; *compliance* e gestão de pessoas; *compliance* e produtividade.

QUADRO 5 COMPARATIVO ENTRE GESTÃO DE PESSOAS E COMPLIANCE

Gestão de Pessoas	Compliance
Propor, defender e garantir um conjunto de normas e procedimentos.	Normas e procedimentos.
Conduta correta.	Ética.
Estar de acordo com as leis trabalhistas.	Conformidade com leis e regulamentos.
Manual de Conduta.	Regras de boas práticas.
Cultura organizacional.	Sistemas, regras e procedimentos para o gerenciamento.
Gestor de RH.	Profissional: gestor de <i>compliance</i> .
Dar suporte as demais unidades da empresa.	Conhecimento de todas as áreas da organização.
Previsões contábeis para evitar surpresas desagradáveis.	Plano de contingência.
Relação entre colaboradores e gestores.	Relação com auditores externos e internos.
Contato com associação de classe.	Relação com associação de classe.
Preocupação com as pessoas.	Preocupação com a “reputação” da empresa.
Treinamento ferramenta para a retenção de talentos.	Ações preventivas.
Dignificar o trabalho, criar valor e obter resultados.	Eficiência e eficácia.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA

Proposição 1: Gestores preocupados com as pessoas garantindo um conjunto de regras claras tendem a manifestar interesse pela área de compliance.

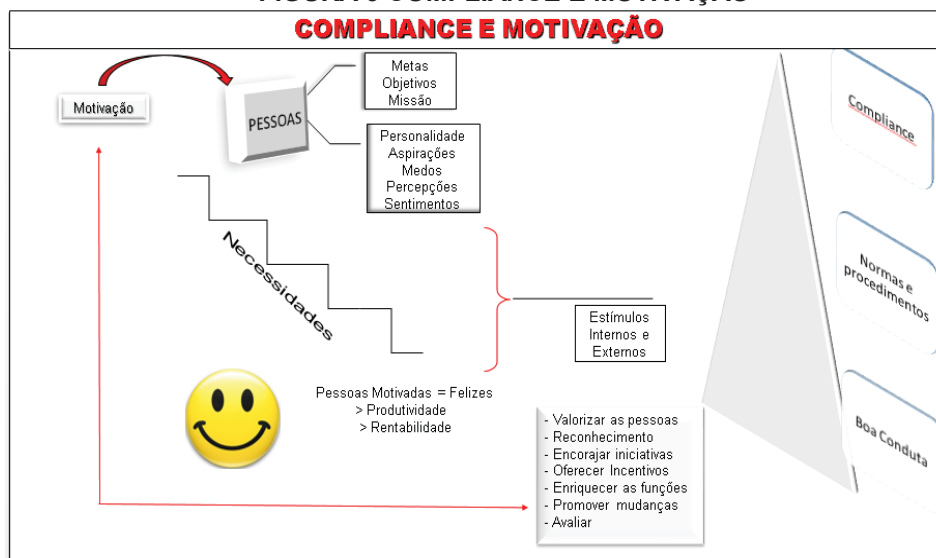
QUADRO 6 COMPARATIVO ENTRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Motivação	Produtividade
Satisfação das necessidades.	Recompensa.
Força ligada ao desejo.	Aumento de salários.
Energia que leva o indivíduo a ação.	Força que leva a maior produtividade.
Gestão de talentos.	Gestão de produtos.
Treinamento.	Qualidade de rendimento no trabalho.
Funcionário feliz.	Resultado para a organização.
Pessoas criativas, confiantes e flexíveis.	Competências que agregam valor a instituição.
Clima organizacional agradável.	Satisfação no trabalho.
Qualidade de vida no trabalho.	Retorno do capital investido com pessoal.
Programa de qualidade total.	Eficiência e eficácia.
Pessoas motivadas.	Sucesso profissional.
Valorização dos colaboradores.	Relatórios financeiros positivos.

FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

Proposição 2: Programas de qualidade total aumentam a produtividade e tendem a manifestar interesse pela área de compliance.

FIGURA 6 COMPLIANCE E MOTIVAÇÃO



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

Proposição 3: Pessoas motivadas tendem a manifestar interesse pela área de compliance.

As organizações são compostas por pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para sua sobrevivência. Para que a relação colaborador-empresa seja agradável e eficaz, deve-se buscar harmonia e equilíbrio de interesses. (KNAPIK, 2006).

Na empresa o aspecto motivacional está voltado a ações que colaborarão para o atingimento das metas e objetivos e cumprir a missão proposta no plano de negócios da organização. Colaboradores não possuem apenas necessidades financeiras, a empresa deve estar preocupada com questões maiores do que a folha de pagamento, as necessidades conforme vistas nas teorias variam desde as mais básicas relacionadas à sobrevivência até as mais específicas como autorrealização.

A empresa precisa dos colaboradores para desenvolver suas atividades e alcançar os objetivos propostos no plano de negócios, para isso estes empregados devem estar “inteiros” dentro da organização, para que o resultado final seja satisfatório para todos. Identificar e trabalhar as qualidades de cada colaborador, valorizar pontos fortes, incentivar as iniciativas, oferecer benefícios e incentivos, propiciar que os

Proposição 4: Pessoas que participam ativamente da organização tendem a manifestar interesse pela área de compliance.

Uma das áreas mais complexas dentro da organização é o setor de gestão de pessoas, justamente por trabalhar com pessoas e para as pessoas, nem sempre as questões são compreendidas facilmente, necessitando de profissionais capacitados para atuarem nessa área, tanto aptos tecnicamente como comportamentais, para atenderem as necessidades das organizações. (KNAPIK, 2006).

A área de gestão de pessoas deve proporcionar um modelo de gestão de pessoas alinhadas com a missão, visão e valores da organização, criando um conjunto de normas e procedimentos que seja facilmente entendido e seguido por todos.

Propiciar uma gestão voltada para o propósito estratégico, princípios e processos de trabalho da organização, impulsionando as transformações da cultura organizacional.

Estar atento a todos os departamentos da organização, pois gestão de pessoas está voltada ao reconhecimento das competências profissionais que são relevantes para a empresa. Incentivar a comunicação com os superiores, evitando que informações distorcidas circulem e causem tumulto dentro da organização.

O gerenciamento e investimento em pessoas, pois os empregados são imprescindíveis para que a empresa cresça e se mantenha em um mercado competitivo e global. Como parte essencial dentro das organizações os empregados devem ser valorizados pela realização de seu trabalho. A empresa deve realizar treinamento para os empregados para que suas competências sejam aproveitadas dentro da organização, os talentos devem ser valorizados. A valorização das pessoas dentro da organização é imprescindível, pois funcionários reconhecidos desenvolvem melhor suas atividades.

O *compliance* não pode ser tratado de forma isolada, pois suas atividades englobam todas as áreas das organizações. Afinal, o foco da gestão de pessoas é o empregado ou colaborador que participa ativamente da dinâmica organizacional. (NEGRÃO; PONTELO, 2017).

FIGURA 8 COMPLIANCE E PRODUTIVIDADE



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

Proposição 5: Altos índices de compliance tendem a melhorar a produtividade organizacional.

O objetivo das empresas é desenvolver sua produtividade para atender aos diversos públicos, como empreendedores, *stakeholders*, colaboradores, governo e comunidade de forma geral. Atender a todos não é uma tarefa fácil, devendo preocupar-se sempre com uma política salarial que deixe contente tanto empregados como empregadores, propiciando a qualidade em produtos e serviços, de forma que consumidores sintam necessidade de possuir produtos da empresa.

Desenvolver programas de qualidade total, para que metas e objetivos da empresa sejam atingidos. Nesse sentido os indicadores financeiros propiciarão melhor rentabilidade e resultados satisfatórios.

Trabalhar as competências dos colaboradores de forma que a produtividade seja aumentada e os custos diminuídos, maximizando todos os recursos disponíveis tanto no ambiente interno como externo à organização.

A empresa deve ser eficiente e eficaz em todas as suas ações de forma a beneficiar seus colaboradores, trazendo retorno não só financeiro para atender seus acionistas, mas desenvolvendo um trabalho que traga benefícios a toda a comunidade em que está inserida.

Se o *compliance* for utilizado corretamente dentro da organização a mesma gerará relatórios financeiros satisfatórios para todos os públicos que estejam interessados por esta instituição privada.

FIGURA 9 COMPLIANCE E GESTÃO DE PESSOAS



FONTE: ELABORADO PELA AUTORA.

Em toda e qualquer organização a área de gestão de pessoas, possui em sua estrutura departamentos ou gerências voltadas para as rotinas e controles, nessa estrutura estão todas as pessoas, que devem participar e conhecer todas as atividades dentro da organização.

Através da gestão cooperativa a área de gestão de pessoas deve conhecer todos os departamentos dentro da organização, às áreas envolvidas e quais profissionais fazem parte de cada unidade, para desenvolver ações que estejam voltadas a atender as expectativas dos colaboradores, alinhadas com as necessidades da empresa. Motivando os empregados a trabalharem na empresa.

O objetivo na elaboração desse estudo foi demonstrar que o *compliance* para a gestão de pessoas pode disseminar a importância da construção de uma organização com valores, oportunidades e dedicação aos seus talentos - pessoas, "joias" valiosas dentro das instituições privadas, pois são estas que fazem a organização ser o que é.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com objetivo geral de compreender quais aspectos da gestão de pessoas o *compliance* melhor se relaciona para impulsionar as relações de trabalho e aumentar a produtividade nas organizações, o presente estudo partiu de uma contextualização histórica descrevendo como eram as relações de trabalho desde a Pré-História à Revolução Digital, estas fases no mundo do trabalho modificam-se com a evolução econômica e social.

O trabalho faz parte da vida das pessoas, e estas precisam desenvolver suas atividades para prosperarem e atingirem seus objetivos e metas, com a realização laborativa. A Bíblia Sagrada em seu livro de Salmos 128:2 cita: “Comerás do fruto do teu trabalho, serás feliz e próspero”.

Mas, para que as pessoas desenvolvam trabalhos que as remunerem para o seu sustento e o sustento de sua família, esse trabalho precisa ser “leve”, no sentido de trazer satisfação pessoal ao empregado, de forma que possa unir realização pessoal com o lado profissional, para que o trabalho faça sentido na vida. No desenvolvimento do estudo grandes estudiosos como *Maslow* e *McClelland* descrevem em suas teorias aspectos relacionados a motivação, *Maslow* diz que a motivação é atingida quando as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, auto estima, auto realização, são supridas, já *McClelland*, elencou três necessidades, essenciais para a motivação: poder, afiliação e realização. Estas teorias foram estudadas anos atrás, mas seus ensinamentos estão ligados aos dias atuais, que podem ser observados tanto na vida pessoal como na vida profissional.

No filme “Duelo de Titãs”, um time de futebol americano está todo dividido, cada jogador com seus pensamentos e seu egoísmo, com perseverança e determinação o treinador *Herman Boorne* consegue transformar essa equipe em um time, motivados para vencer, senso de equipe, gestão, liderança, vencer obstáculos, atuar com o que tem e obter sucesso, divisão de tarefas, delegação de funções. A motivação para atingir e alcançar os objetivos e metas fica bem evidenciada.

As empresas percebendo que é o capital humano que muda o mundo do trabalho, deixaram de lado apenas a relação entre empregados e chefes para

humanizar o mundo do trabalho, tratando as pessoas como colaboradores, se preocupando tanto com seu lado pessoal como seu lado profissional, valorizando seu potencial, seus talentos e utilizando essa força para o crescimento das organizações, nesse sentido entra a gestão de pessoas. O antigo departamento de recursos humanos estava preocupado com o recrutamento e seleção voltando-se apenas ao interesse empresarial, já a gestão de pessoas se preocupa efetivamente com as pessoas, pois entende que se os principais atuantes dentro da organização forem valorizados, toda a empresa será beneficiada.

Através das diversas bibliografias estudadas, pode-se perceber que *compliance* pode ser direcionada a gestão de pessoas, pois estar em conformidade com normas, regulamentos internos, procedimentos, regras bem definidas e claras para os colaboradores, irá auxiliá-los na realização de suas atividades de forma que sintam-se motivados. Pode ser citado neste contexto a máquina mais perfeita do universo - o corpo humano - todas as partes necessitam estar funcionando em conformidade para que o sistema seja integrado. Nas organizações não é diferente se algo não vai bem todo o sistema pode sofrer as consequências, e normalmente as pessoas são as mais atingidas.

No mundo político o termo *compliance* está voltado as questões éticas e combate à corrupção, já no mundo empresarial, suas diretrizes norteiam o encaminhamento das organizações para procedimentos e normas de forma que traga retorno para os diversos públicos interessados pela instituição. *compliance* deve estar alinhado à missão, visão e valores da instituição. Não basta ser *compliance*, conhecendo normas e procedimentos da empresa, agindo de forma ética e responsável, mas deve-se também estar *compliance* cumprindo regulamentos internos e externos para o bom desempenho das atividades empresariais.

Quando uma organização está em *compliance*, significa que ela está em conformidade, ou seja, está cumprindo as leis e regulamentos internos e externos. Para que esta conformidade ocorra, é imprescindível que todos os empregados e colaboradores se envolvam, executando suas tarefas sob o prisma da ética, da conformidade e da transparência.

As organizações têm percebido que investir em pessoas traz-lhes retornos, como um bom clima organizacional e rentabilidade para seus negócios. Os gestores têm demonstrado cada vez mais valorização do capital humano dentro das empresas e retenção de talentos. As empresas têm buscado cada vez mais profissionais qualificados, que agreguem valor a instituição. Ao mesmo tempo, as pessoas têm expectativas, esperam das empresas a satisfação de necessidades que não são apenas um bom pacote de remuneração. Aos gestores cabe o papel de conciliar esses interesses, criando uma relação de “ganha-ganha” e estabilidade (KNAPIK, 2016) e práticas efetivas de *compliance*.

REFERÊNCIAS

- ACHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**: Estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSI, M. **Gestão de compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.
- BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de. **Projeto de pesquisa**: propostas Metodológicas. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.
- BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C. **Administração financeira**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BOCK, A.M. B.; FURTADO, O. & TEIXEIRA, M.L.T. **Psicologia**: Uma Introdução ao Estudo de Psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- Cerqueira, J. G. **Sistema de Direito do Trabalho**. São Paulo: Revista dos Tribunais. 1961.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Brooks, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 7ª reimpressão.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7º Edição. São Paulo: Atlas; 2002.

CHIAVENATO, I. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas**. 2011, Disponível em: Acessado em: 17 Fev. 2018. 18h

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano**. 2002: Disponível em: Acessado em 10 Mar. 2018, 14 h.

CIPRIANI, L. Sinais dos tempos. **Revista Ser Humano**, n. 36. São Paulo, 1998.

COIMBRA, M. A. e MANZI, V A. **Manual de compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. Avaliação de empresas: valuation, 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2006.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W; BERGAMINI, C. W. C. R. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administrando recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

Domenico, D. M. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DUELO DE TITÃS. Direção Boaz Yakin. EUA: Walt Disney Pictures , 2000.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS - FEBRABAN - Cartilha Função de compliance. Disponível em <
https://febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=2072&id_pagina=85&palavra>. Acesso em 08 agosto de 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo, Atlas; 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo, Atlas; 2001.

GURGEL, A. O. C. **RH positivo**: novo mundo do trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

GORZ, A. **Metamorfose do trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo: Annablume, 2003.

GRIFFIN, R. W. **Comportamento Organizacional**: gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage Learning, 2015

HALLGREN A., MESSIAS, R.M. **A importância da produtividade para as empresas**. Sebrae, Santa Catarina

HAMPTON, D. R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo, McGrawHill, 1990.

I-ERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores de Empresas**: a administração de recursos humanos. São Paulo: E.P.U., 1977.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpx, 2006.

KOPS, L. M.; SILVA, S. F. da C.; ROMERO, S. M. T. **Gestão de Pessoas**: conceitos e estratégias. Curitiba: InterSaberes, 2013.

KOTLER, P. e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: Análise, planejamento, implementação e controle. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FISCHER, A. L. **As pessoas na organização**. 17. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATOS, F. G. e CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MELGAR, A. M. **Derecho del Trabajo**. 16. ed. Madrid: Tecnos, 1995.

MICHAELIS: **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

MINTZBERG, H. A, B. e LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

NASCIMENTO, C. M. D. V. e BERNARDIM, M. L. **Avaliação de desempenho nos Bancos Públicos**. 6. ed. Revista eletrônica Lato Sensu - Unicentro: 2008. Disponível em: Acesso em: 24 fev. 2018.

NEGRÃO, R. P. L e PONTELO, J. F. **compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. 2º ed. - Brasília: Editora Senac - DF, 2017.

SILVA et al. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista eletrônica, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, L. Z. D, et., al. **Gestão de Pessoas**. Londrina: Unopar, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria Estratégica e Operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.

PIÉRON. H. **Dicionário de Psicologia**. traduzido por Dora de Barros Cullignan. Editora Globo. 1995.

PRADO. E. V. e CORRÊA, D. A. XIX Semead. Universidade Metodista de Piracicaba. 2016

PRODANOV, C.C. e FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2º Ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

RIBEIRO, C.G. e LIMA, J.J. **O Gerente Empreendedor**. Editora: Aprenda Fácil, Viçosa, MG, 2013.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

ROMERO, S. M. T. **Gestão de Pessoas: Conceitos e Estratégias**. Curitiba: InterSaberes, 2013.

SALMOS: In: A Bíblia: Gordon Chown. São Paulo: Editora Vida, 2003.

SALVADOR, A.D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SERPA, A. C. ***compliance* descomplicado**: um guia simples e direto sobre Programas de *compliance*. CCEP, CFE, Edição 1, 2016.

SILVA et al. **A influência da liderança na motivação da equipe**. Revista eletrônica, 2011.

TAMAYO, A. **Valores organizacionais**. São Paulo: Cooperativa de autores associados, 1996.

VIANNA, Segadas. **Instituições de Direito do Trabalho**. 11 ed. Vol.1. São Paulo: 1991.